

Université de Montréal

L'agent d'intervention au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire :
Étude sur le travail d'un acteur fondamental en centre de réadaptation, mais
largement méconnu

Par

Jennifer A. Burnham

École de criminologie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences (M. Sc.) en criminologie

Mai 2015

©Copyright Jennifer Burnham 2015

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'agent d'intervention au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire :
Étude sur le travail d'un acteur fondamental en centre de réadaptation, mais
largement méconnu

Par :
Jennifer A. Burnham

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Louis-George Cournoyer
Président rapporteur

Estibaliz Jimenez
Directrice de recherche

Denis Lafortune
Membre du jury

RESUME

Le présent mémoire de maîtrise constitue une recherche qualitative qui porte sur le rôle des agents d'intervention œuvrant au sein des centres jeunesse, dans le processus de réadaptation des jeunes. Peu des études et chercheurs se sont consacrés au rôle des agents d'intervention. Pourtant ils travaillent quotidiennement auprès des jeunes placés en CJM-IU et collaborent avec les éducateurs. Les pages suivantes s'attardent au rôle de l'agent d'intervention ainsi qu'à la manière dont ce rôle est situé dans un contexte de centre de réadaptation comme le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Le rôle et les pratiques de l'agent d'intervention sont expliqués selon la perception des agents eux-mêmes, de jeunes et de chefs de permanence rencontrés. Ainsi, à la fin de ce mémoire de maîtrise, un portrait plus détaillé de l'agent d'intervention qui travaille auprès des adolescents de la Cité-Des-Prairies et du Mont St-Antoine est dressé. L'évolution du rôle et les pratiques du milieu sont également relatées afin de répondre aux objectifs de recherche.

Mots-clés : Centre jeunesse, agent d'intervention, relation d'aide, contexte d'autorité, réadaptation.

ABSTRACT:

This document is a qualitative research that focuses on the impact of emergency responders working in youth centres in the rehabilitation process of young people. This question stems from the fact that the practices of those responders are not always the same and the perceptions about these actors can be very different. Often, emergency responders are more important than we think for the youth they work with. The following pages will focus on their role and how that role plays out in a rehabilitation centre environment such as that of the *Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU)*. The emergency responder's role and practices will be explained here through the perception of the responders themselves, as well as the perceptions of the youth and managers that we encountered. Thus, at the end of this master's thesis, it will be possible to draw up a more detailed picture of the emergency responder working with the Cité-Des-Prairies and Mont St-Antoine teenagers. The evolving role and the practices in this field are also presented in order to meet our research objectives.

Keywords: Youth centre, emergency responders, counselling, authority, rehabilitation

Table des matières

Résumé.....	4
Liste des tableaux	11
Liste des sigles et abréviations :	12
Dédicace et remerciements.....	13
Avant- propos.....	15
Introduction	17
Chapitre 1 :_Recension des écrits	21
1.1 Recension des écrits	22
1.1.1 L'intervention en contexte de centre de réadaptation.....	22
1.1.2. La relation d'aide en contexte d'autorité	28
- Relation d'aide	28
- Contexte d'autorité.....	30
1.1.3 L'autorité et l'agent d'intervention.....	35
1.2 Problématique.....	37
1.3 Questions de recherche	42
1.4 Objectifs de recherche	44
1.5 Cadre conceptuel	45
Chapitre 2 : Méthodologie.....	53
2.1 Choix méthodologique : une approche qualitative	54
2.1.1 Les méthodes de collecte de données	54
2.1.2 L'entretien semi-directif	56
2.2 Les critères d'échantillonnage.....	57
2.2.1 Le milieu	57
2.2.2 La diversification externe.....	58

2.2.3 La diversification interne	58
1. Critères de diversification interne pour les agents d'intervention.....	59
2. Critères de diversification interne pour les jeunes	61
3. Critères de diversification interne pour les chefs de permanence	62
2.2.4 La saturation	63
2.3 Processus de sélection	64
2.3.1 Le processus de sélection des agents d'intervention	64
2.3.2 Le processus de sélection pour les jeunes	65
2.3.3 Le processus de sélection pour les chefs de permanence.....	65
2.4 Le déroulement des entretiens.....	66
2.4.1 Le déroulement des entretiens pour les agents d'intervention	66
2.4.2 Le déroulement des entretiens pour les jeunes	68
2.4.3 Le déroulement des entretiens pour les chefs de permanence	71
2.5 L'analyse des entretiens	72
2.6 Limite de la recherche : l'échantillon	73
2.6.1 Diversité du milieu	73
2.6.2 L'exclusion de la clientèle jeune contrevenante (JC).....	74
2.7 L'approbation par le comité scientifique et l'obtention du certificat d'éthique.....	74
Chapitre 3 : Le rôle et les tâches des agents d'intervention au CJM-IU.....	76
3.1 Le contexte de l'intervention au Centre jeunesse	77
3.2 Historique du rôle de l'agent d'intervention	80
3.3 Modèle de gestion intégrée des agents d'intervention.....	83
3.3.1 Le modèle de gestion intégrée selon les acteurs au CJM-IU	85
3.3.2 Perception des agents face au modèle de gestion intégrée.....	86
3.4 L'agent d'intervention, un modèle masculin.....	87
3.5 Le mandat des agents d'intervention ainsi que les rôles et les tâches	

associés	89
3.5.1 Un mandat : garantir la sécurité du milieu	89
3.5.2 Un rôle : le vécu partagé	91
3.5.3 Les tâches des agents d'intervention	92
Raccompagner les jeunes	93
S'occuper du fonctionnement d'une unité	93
Assurer le respect des règles de conduite et des procédures du centre.....	95
Faire la gestion des situations de crise.....	96
Arrêter les jeunes physiquement lorsque nécessaire	96
Faire les fouilles	97
Utiliser le programme d'intervention jeunesse	98
3.6 Les caractéristiques d'un agent efficace.....	100
3.6.1 <i>Ce qui fonctionne</i>	100
3.6.2 <i>Ce qui ne fonctionne pas</i>	102
3.7 Différences entre CDP et MSA.....	103
3.8 Conclusion.....	109
Chapitre 4 :_Le processus d'embauche et les conditions de travail de l'agent d'intervention au CJM-IU	110
4.1 Le processus d'embauche	111
4.1.1 Critères d'embauche	111
4.1.2 Les obstacles du processus d'embauche et les solutions proposées	112
4.2 Les conditions de travail	114
4.2.1 Le salaire	114
4.2.2 Les horaires	118
4.2.3 Maladies et absences prolongées	119
4.3 Les formations.....	120
4.3.1 La formation PINÉA.....	121

4.3.2 La formation Oméga.....	122
Description de la formation.....	122
Les commentaires des agents au sujet de la formation.....	122
4.3.3 Les autres formations.....	124
Premiers soins et réanimation cardio-respiratoire (RCR).....	124
Formation sur les boucliers	124
Formation Premier répondant	124
Journée d'intégration	125
Le point de vue des agents sur les autres formations	125
Les solutions pour l'optimisation des formations	126
4.3.4 Les pistes de solution pour maximiser les formations.....	129
4.4 Conclusion.....	131
Chapitre 5 :_Les relations de travail de l'agent d'intervention au CJM-IU	132
5.1 Les relations entre les agents d'intervention et les autres professionnels	133
<i>5.1.1 Les relations de travail entre agents d'intervention</i>	<i>133</i>
<i>5.1.2 Les relations entre les agents d'intervention et les cadres.....</i>	<i>134</i>
<i>5.1.3 Les supervisions des agents.....</i>	<i>136</i>
Les supervisions, du point de vue des professionnels rencontrés.....	136
<i>5.1.4 La relation entre les agents d'intervention et les équipes éducatives</i>	<i>138</i>
5.2 Lien entre les agents et les jeunes	143
<i>5.2.1 La création du lien avec les jeunes.....</i>	<i>143</i>
5.2.2 L'intervention quotidienne	147
L'animation d'activités.....	148
<i>5.2.3 Les liens lors des préventions et des interventions sans contention physique</i>	<i>150</i>
<i>5.2.4 Le lien avec les jeunes pendant une intervention difficile.....</i>	<i>151</i>

5.2.4 <i>Le lien après une intervention difficile</i>	159
5.5 Impact du travail de l'agent d'intervention sur les jeunes.....	162
5.5.1 <i>Un impact positif</i>	162
5.5.2 <i>La mesure de l'impact : une diminution des arrêts physiques</i>	163
5.5.3 <i>L'impact immédiat</i>	165
5.5.4 <i>L'impact à long terme</i>	167
5.7 Conclusion.....	168
Conclusion.....	170
Annexe 1 : Projet PISTE.....	183
Annexe 2 : Guide d'accueil	189
Annexe 3 : Modèle de gestion intégrée des agents d'intervention	195

Liste des tableaux

- Tableau 1.1 : Description sommaire des types de contingence

- Tableau 2.1 : Caractéristique des agents d'intervention participant à cette recherche
- Tableau 2.2 : Caractéristiques des jeunes participants à cette recherche
- Tableau 2.3 : Identification des chefs participants à cette recherche
- Tableau 2.4 : Grille d'entretien utilisée lors des rencontres avec les agents
- Tableau 2.5 : Grille d'entretien – jeunes
- Tableau 2.6 : Grille d'entretien – chef

- Tableau 3.1 : Résumé des différences entre les quatre CR du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire en 2015
- Tableau 3.2 : Illustration de la sécurité statique et de la sécurité dynamique à l'aide d'exemples provenant des milieux de vie.
- Tableau 3.3 : Différence dans le fonctionnement à la CDP et au MSA

- Tableau 4.1 : Comparaison du salaire de l'agent d'intervention dans divers établissements

- Tableau 5.1 : Type d'intervention difficile rencontré au CJM-IU par les agents d'intervention
- Tableau 5.2 : Mesures particulières des jeunes de l'échantillon lors des deux premiers mois de leur placement et lors des deux mois avant l'entretien.

Liste des sigles et abréviations :

ACJQ : Association des centres jeunesse du Québec

CDP : Centre Cité-Des-Prairies

CJ : Centre jeunesse

CJM-IU : Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire

CR : Centre de réadaptation

DSM : Centre Dominique Savio-Mainbourg

IPS : Intervention physique et sécuritaire

JC : Jeunes contrevenants

LPJ : Loi de la protection de la jeunesse

LSJPA : Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents

LSSSS : Loi sur les services de santé et les services sociaux

MSA : Centre Mont St-Antoine

PAE : Programme d'aide aux employés

PIJ : Programme d'intervention jeunesse

PINÉA : Programme d'intégration des nouveaux éducateurs et agents d'intervention

RCR : Réanimation cardio-respiratoire

RVP : Centre Rose-Virginie-Pelletier,

Dédicace et remerciements

Rédiger ce mémoire de maîtrise s'est avéré être toute une aventure. Les quatre dernières années ont été parsemées de plusieurs périodes difficiles et il a fallu beaucoup de détermination pour passer au travers.

Une chose est certaine, je ne serais pas parvenue à déposer ce mémoire sans l'aide et le soutien de mon frère Jonathan. Merci d'avoir été à mes côtés, d'avoir lu et relu mon travail afin de m'aider à m'améliorer et d'avoir conservé une attitude positive malgré tous les obstacles mis sur mon chemin. La réalisation de ce projet n'aurait pas été possible sans toi.

Merci également à ma mère de m'avoir écoutée et épaulée. Ton soutien moral et tes nombreux encouragements ont grandement participé au succès de ce projet. Savoir que je pouvais t'appeler à tout moment lorsque j'avais envie de tout arrêter m'a permis de continuer d'avancer. Comme pour la majorité des projets que j'ai entrepris dans ma vie, une grande partie de mon succès te revient.

Mon amoureux, ton soutien et ta compréhension ont fait partie de la recette me permettant de rendre à terme ce projet. Merci de m'avoir fait retrouver le sourire à de nombreuses occasions, lorsque je me sentais submergée par le travail à faire. Sans cela, la route aurait été bien plus longue et sûrement plus pénible!

Merci à mon comité de lecture : maman, Ken, Isabelle, Laura et Esther. Votre disponibilité a été très appréciée. Passer vos vendredis soir à faire la lecture de mes brouillons et de mes textes non terminés n'a sûrement pas été votre tâche la plus agréable de la dernière année. Malgré tout, vous étiez toujours au rendez-vous. Vos commentaires m'ont permis d'avancer et de rendre le produit final beaucoup plus complet.

Aussi, merci à Estibaliz d'avoir accepté de superviser mon travail pendant ces quatre années. Il s'agissait d'une lourde tâche. Je n'aurais pas pu terminer sans tes judicieux conseils et tes nombreux commentaires.

Enfin, merci à mes amis et tous les membres de ma famille qui n'ont pas été précédemment mentionnés : Jesse, Ritchie, mes neveux et mes nièces. Vous avez compris que

mon travail scolaire m'a fait manquer plusieurs événements importants dans les dernières années et, plutôt que de m'en tenir rigueur, vous avez continué de m'épauler et de m'encourager.

Avant- propos

Le travail de recherche présenté dans les pages suivantes porte sur les agents d'intervention du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Avant de débiter, il est important d'expliquer d'où provient l'intérêt pour un tel travail.

Étant moi-même une éducatrice ayant travaillé au Centre jeunesse de la Montérégie et CJM-IU, j'ai eu la chance d'observer le travail de l'agent d'intervention dans deux milieux différents. Dans le cadre de mon travail, j'ai fait plusieurs observations sur les agents d'intervention. Leur manière de travailler d'un endroit à l'autre était très différente. Étant donné que je travaillais simultanément dans les deux endroits, il m'était possible de faire des comparaisons des diverses techniques de travail. Dans l'un des centres jeunesse, les agents travaillaient en uniforme alors que dans l'autre, ils étaient habillés civilement. Dans un endroit, le contact avec les jeunes était favorisé alors que dans l'autre, il était au minimum. Les agents avaient beaucoup plus de liberté dans leurs interventions dans un centre jeunesse que dans l'autre. Devant ces observations des manières d'intervenir des agents d'intervention, plusieurs questions ont pris forme : comment se fait-il que des établissements gouvernementaux puissent avoir des techniques d'intervention si différentes? Y a-t-il une manière de travailler plus efficace pour la réadaptation du jeune? Comment un centre de réadaptation pourrait-il bénéficier des forces et meilleures pratiques acquises par un des centres?

En discutant avec mes collègues éducateurs et agents d'intervention des deux centres jeunesse et en posant ces questions à, le constat a été le suivant : le rôle de l'agent d'intervention est méconnu et interprété de façons différentes d'un endroit à l'autre.

Il est certain que faisant moi-même partie du milieu, j'ai eu la possibilité de voir l'évolution du rôle de l'agent. Il était donc primordial d'expliquer ce contexte afin de situer le lecteur.

Au CJM-IU, l'intérêt porté au travail de l'agent d'intervention semble toutefois être présent à tous les niveaux de l'organisation. C'est ce qui a facilité l'accès au milieu pour le présent travail de recherche. Lors de la présentation de ce projet de recherche, la personne responsable des agents d'intervention au CJM-IU m'a expliqué qu'il y avait présentement un modèle de gestion intégrée, mis en place depuis 2010. L'objectif de

ce modèle est d'augmenter la sécurité des centres de réadaptation en passant par la relation entre les jeunes et les agents. Effectivement, cette relation semble avoir un impact sur la sécurité dynamique des différents centres de réadaptation puisque, pour entretenir une relation avec les jeunes, les agents doivent être plus présents dans le milieu. Dans le cadre de la présente étude, il sera donc question d'examiner l'impact de ce modèle sur le travail des agents d'intervention

Introduction

Avant les années 1860, au Québec, lorsqu'un enfant avait des difficultés d'adaptation ou que le milieu dans lequel il vivait était défaillant sur le plan socioaffectif ou éducatif, la communauté le prenait en charge en veillant à ce que ses besoins soient comblés, au mieux de leurs connaissances. Ainsi, souvent les autres membres de la famille, les voisins, les amis, les gens du clergé et les enseignants venaient en aide aux familles. C'était leur devoir de le faire, en tant que bons chrétiens. L'État intervenait peu dans les familles et les enfants étaient maintenus dans leur milieu. Les rares cas de troubles de comportement graves qui ne pouvaient être contrôlés étaient envoyés dans des hôpitaux. C'est seulement à partir de 1869 que des lois ont été créées afin de réglementer les façons de faire auprès des enfants en difficulté; nous parlons ici de l'*Acte concernant les écoles de réformes* et l'*Acte concernant les écoles d'industries*. Le premier visait les enfants de 14 ans et moins, abandonnés, orphelins et/ou ayant des troubles de comportements (Desrosiers et Lemonde, 2000). Ces enfants étaient envoyés dans des écoles appartenant aux communautés religieuses et gérées par des religieuses. La seconde loi était celle des écoles de réformes : cette dernière était davantage axée sur la réhabilitation des délinquants âgés de 14 ans et moins.

Il faudra attendre jusqu'en 1979 pour que la *Loi de la protection de la jeunesse (LPJ)*, telle que nous la connaissons aujourd'hui, voie le jour afin de s'occuper des enfants dont la sécurité ou le développement est compromis. D'un autre côté, la loi qui existe aujourd'hui pour s'occuper des jeunes ayant commis des délits est la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA)*, une loi qui a eu beaucoup de précurseurs avant de prendre sa forme actuelle (Desrosiers et Lemonde, 2000). En 1907, il y a eu la *Loi des jeunes délinquants (LJD)*, en vigueur jusqu'en 1984. La particularité de cette loi était que le juge décidait du sort de l'enfant en fonction de ses besoins et non du délit commis. Il était alors question de mesures plutôt que de peines. Les jeunes pouvaient être privés de leur liberté pour leur propre bien, et ce, pendant une période indéterminée (Jimenez, 2015). En 1984, la *LJD* a été remplacée par la *Loi sur les jeunes contrevenants (LJC)*. Cette loi a introduit le concept de proportionnalité de la peine. Les jeunes étaient donc envoyés en centre de réadaptation pour une durée limitée, en lien avec le crime commis plutôt que selon les besoins du jeune. En 2003, la *Loi sur le*

système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA) a vu le jour et a remplacé la *LJC* (Ministère de la Justice, 2015). La *LSJPA* reste une loi qui sanctionne les jeunes de manière proportionnelle aux délits qu'ils ont commis. Toutefois, elle favorise l'implication de la famille en faisant appel à cette dernière beaucoup plus tôt dans le processus.

Une troisième loi peut amener au placement d'un enfant. Il s'agit de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS)*. Nous aborderons les spécificités de cette loi dans le prochain chapitre.

Il n'y a pas que les lois qui ont évolué. Les établissements qui accueillaient les jeunes, sous les différentes lois mentionnées aux paragraphes précédents, ont eux aussi suivi les lois. Les établissements ont donc évolué avec la législation, passant d'écoles de réforme, à centres d'accueil pour finalement devenir des centres jeunesse (CJ) gérés par la Direction de protection de la jeunesse (DPJ). La mission du centre jeunesse est d'assurer la sécurité et le développement des enfants de 0 à 18 ans vivants au Québec.

Avant 1979, les lois mises en place étaient appliquées de manière plus autoritaire par les différentes institutions, car les connaissances de l'époque amenaient les intervenants à croire que les jeunes se retrouvant dans ces institutions étaient des cas sans issues. Ensuite, il faut retenir que la *LPJ*, la *LSJPA* et les CJ n'existent pas depuis longtemps. Les pratiques sont donc en évolution constante et s'adaptent selon les avancées scientifiques et cliniques, en plus des changements politiques. Ainsi, les professionnels œuvrant auprès des jeunes sont en constante évolution afin d'offrir le meilleur service possible à la clientèle. Pour permettre cette évolution, il est important de s'interroger sur les services offerts aux jeunes et sur les façons de travailler des professionnels qui les leur offrent. Dans un centre jeunesse, il y a plusieurs acteurs qui travaillent avec les jeunes : les éducateurs, les travailleurs sociaux, les délégués jeunesse, les agents d'intervention et bien d'autres encore. Chacun a un rôle bien précis. Certains de ces acteurs sont plus présents que d'autres, dans la littérature scientifique et professionnelle. Pourtant, ils sont tous importants. Ce mémoire propose de s'attarder sur le rôle d'un acteur bien présent dans la vie quotidienne des jeunes placés en centre de réadaptation (CR): les agents d'intervention.

L'agent d'intervention est présent dans les différents centres de réadaptation. Il est responsable d'assurer la sécurité des lieux, des jeunes et du personnel. Afin de maximiser l'impact de son travail, l'agent d'intervention doit travailler en collaboration avec les éducateurs et les jeunes afin de comprendre le sens de la détresse de ces derniers et de pouvoir intervenir adéquatement. Le travail de l'agent d'intervention est un travail difficile puisque ce dernier est appelé à intervenir dans les moments où les jeunes sont en crise. Cela amène donc des défis supplémentaires. Il est important que les agents possèdent les outils nécessaires pour intervenir auprès des jeunes et avoir un impact positif sur la réadaptation de ces derniers. Malgré l'importance de ce rôle, peu de chercheurs se sont intéressés à leur travail, et il est difficile de trouver de la documentation sur leur rôle. La présente recherche vise à combler ce manque.

En effet, l'objectif général de ce projet est de **présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs**. Afin d'évaluer cela, une méthodologie qualitative a été utilisée. Plus précisément, des entretiens et une analyse de certains dossiers ont été menés. Différents acteurs seront donc interpellés et questionnés sur leur perception des pratiques actuelles des agents d'intervention et sur les services de réadaptation offerts aux jeunes. À l'aide des différentes informations recueillies, un portrait de l'agent d'intervention sera dressé. Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général sont les suivants :

- (a) Comprendre les liens de collaboration entre l'agent d'intervention et le personnel des équipes éducatives parce qu'effectivement, il est important de voir comment s'effectue la communication entre les différents acteurs dans un milieu tel un CR.
- (b) Comprendre le lien entre les agents d'intervention et les jeunes; c'est-à-dire, savoir ce qui permet aux agents de développer et de maintenir un lien avec les jeunes. Ainsi, il sera possible de savoir comment les agents viennent en aide aux jeunes en utilisant le lien qu'ils créent avec ces derniers.

Afin de guider le lecteur, ce mémoire sera divisé en 5 chapitres. Le premier chapitre inclut le cadre conceptuel, la problématique et l'explication des mots clés en lien avec l'intervention auprès de jeunes en centre jeunesse. Le second détaille la question de recherche ainsi que les objectifs de cette dernière. Le troisième chapitre concerne la

méthodologie utilisée : une description du devis de recherche, des sujets, des outils, etc. Les quatrième et cinquième chapitres se veulent l'analyse des résultats. Enfin, la conclusion de cet ouvrage nous permettra de terminer le tout par une synthèse des plus utiles pour remettre les constats mis de l'avant en perspective.

Chapitre 1

Recension des écrits

Le présent chapitre explique les raisons pour lesquelles il est pertinent de proposer un travail de recherche sur les agents d'intervention et le rôle qu'ils occupent au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Ainsi, une recension des écrits sera présentée. Il existe peu de littérature s'intéressant au rôle de l'agent d'intervention. Pour cette raison, de la documentation sur d'autres acteurs sera présentée. Le rôle de l'agent d'intervention sera alors comparé à celui des éducateurs, puisque ces deux acteurs travaillent dans le même milieu, ainsi qu'au rôle du policier, puisque certains aspects du travail de l'agent d'intervention sont similaires. La problématique du travail sera également abordée. Les questions à la base de ce travail de recherche seront expliquées. Les objectifs de la recherche seront ensuite présentés. Enfin, le lien entre le rôle de l'agent d'intervention et la réadaptation des jeunes sera regardé en fonction de différents modèles, dont la théorie de l'apprentissage social, de l'association différentielle et le modèle psychoéducatif de Gendreau.

1.1 Recension des écrits

1.1.1 L'intervention en contexte de centre de réadaptation

Au Québec, plus de 2 660 jeunes font un séjour dans les CJ chaque année (ACJQ, 2014). Il est donc important de regarder le travail accompli avec ces jeunes afin de s'assurer que les pratiques professionnelles du milieu répondent bien à leurs besoins et que les objectifs poursuivis soient appropriés pour chacun d'entre eux. Le premier élément à relever, quant au contexte actuel des CJ, est le mode de gestion. Effectivement, il est important de comprendre que présentement, les CJ, quoi que regroupés sous le chapeau de l'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ) ne sont pas gérés uniformément. Cela a un impact car, dépendamment de la direction, les rôles de chaque acteur sont différents d'un CJ à l'autre. L'exemple le plus flagrant en ce qui concerne les agents d'intervention est une observation qui a été faite et qui a fait germer l'idée de ce travail de recherche : au centre de la Montérégie, lors de situations problématiques ou de crises l'agent est régi par l'intervenant de l'unité qui lui dit quoi faire et qui reste, en tout temps, le principal guide de l'intervention. C'est donc l'éducateur qui décide si l'agent doit faire une contention et s'il doit fouiller le jeune avant de le mettre dans la chambre de retrait. C'est l'éducateur qui supervise le retrait du jeune et, d'une certaine manière, le travail de l'agent. Au CJM-IU, une plus grande autonomie de l'agent est

favorisée et le retrait de l'intervenant est demandé afin de laisser place aux agents et au chef de permanence. Le chef de permanence est le supérieur immédiat des agents d'intervention. Il y a un chef de permanence qui travaille tous les soirs, toutes les fins de semaine et tous les jours fériés. Il est important de tenir compte de ce contexte car, cela peut faire une différence significative au moment de l'interprétation du rôle de chacun. Cet exemple démontre que d'un endroit à un autre, il y a différentes manières d'appliquer le rôle de l'agent d'intervention.

Le premier élément à souligner est le fait que l'agent d'intervention est un personnage absent de la littérature actuelle. C'est bien là que se situe l'importance de finalement se pencher sur la place qu'il occupe au sein des CJ du Québec afin de définir son rôle et de voir comment il peut répondre aux besoins des jeunes de la meilleure manière possible.

Le contexte bien particulier des agents l'est d'autant plus que leurs interventions se situent bien souvent dans un contexte d'autorité. Cette notion est très large et ses paramètres seront définis un peu plus tard.

La réadaptation est l'apprentissage de certaines façons de penser et de faire les choses de manière prosociale (Leblanc, 2002). Il s'agit là d'une notion très importante pour le centre jeunesse et particulièrement pour les milieux de vie qui tiennent leurs noms de ce concept : les centres de réadaptation. L'objectif d'une réadaptation est de déconstruire les mauvaises habitudes et les erreurs de pensée afin de les remplacer par des comportements socialement reconnus, et ce, autant avec les jeunes placés sous la *LPJ* que ceux placés sous la *LSJPA* (Griffiths, Dandurand et Murdoch, 2007). Ce qui est visé, c'est de rendre la personne mieux adaptée à la société, au meilleur des capacités de l'aidant et/ou de son équipe. Les éducateurs s'occupent de transmettre leurs connaissances et des moyens aux jeunes lorsqu'ils sont à l'unité. Les intervenants sociaux font la même chose avec les jeunes et leur famille à la maison. Dans certains cas, des organismes communautaires sont sélectionnés afin d'offrir un milieu extérieur aux jeunes pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris. La réussite d'une réadaptation ne tient donc pas seulement à l'intervention d'un acteur, dans un contexte précis. Elle doit s'étendre dans plusieurs sphères de la vie pour être une réussite.

Pour arriver à faire vivre ces réussites, il est important d'établir un lien de confiance avec le jeune (Rousseau, 2009). C'est à partir de la confiance que ce dernier réserve aux gens qui travaillent auprès de lui qu'un lien s'installera, l'aidant à évoluer et grandir dans plusieurs aspects de sa vie. C'est donc afin d'arriver à un objectif de réadaptation qu'il est nécessaire d'établir une relation d'aide avec le jeune. Lorsqu'un intervenant social, qu'il s'agisse d'un psychologue, d'un éducateur, d'un travailleur social, d'un agent d'intervention ou autre, entre en relation avec une personne dans le but de l'amener à développer des capacités et de la faire cheminer, il s'agit d'une relation d'aide (Egan, 2005). En effet, dès que le but d'un contact professionnel entre deux personnes est d'aider, on parle de relation d'aide. C'est un concept qui semble simple à comprendre mais, il possède plusieurs nuances. La relation d'aide peut être volontaire. À ce moment, c'est la personne qui vient à la recherche d'aide.

Dans un contexte de centre de réadaptation, ce type de relation d'aide est plus rare : ce sont majoritairement les cas régis par la *Loi sur les Services de Santé et Services Sociaux* qui sont des demandes d'aide volontaire de la part des parents et parfois même des jeunes. Ces cas existent mais ne constituent qu'une minime partie de la totalité des cas en centres jeunesse. Généralement, les jeunes encadrés par les centres jeunesse ne sont pas là de manière volontaire. À ce moment, ils font face à de la relation d'aide sous contrainte. Ils n'ont pas choisi d'être là mais doivent quand même s'enclencher dans un processus de changement, avec l'aide des éducateurs. Dans un tel contexte, créer un lien avec un jeune ou sa famille est plus difficile et ce lien est plus fragile au début, étant donné toutes les résistances présentes (Trottier et Racine, 1992; Trottier, 1992; Veillette, 1992). Par contre, si les gens qui travaillent auprès du jeune prennent le temps de créer un lien, une forte alliance thérapeutique peut s'installer. Cela a pour effet d'amener le jeune à vouloir collaborer à son traitement grâce à la qualité du lien (Brillon, 2011; Cournoyer, 2010).

Afin de récolter des informations pouvant être transposées à l'agent d'intervention, le rôle de l'éducateur et celui du policier ont été observés. Les pages suivantes expliquent les liens qu'il est possible de faire entre ces deux professions et le rôle d'agent d'intervention. En effet, certains articles et travaux ont été faits au sujet d'autres acteurs et peuvent nous renseigner sur la dualité du rôle de l'agent d'intervention. Les

éducateurs, les policiers et les agents d'intervention ont plusieurs choses en commun, la principale étant la position d'autorité lorsqu'ils interviennent.

Les écrits sur le rôle des éducateurs et sur leur vécu sont révélateurs. Il est possible, puisque les deux acteurs partagent le même milieu de travail, de généraliser ce qui ressort de ces études au niveau du vécu partagé avec les jeunes en difficulté.

Dans une étude réalisée au Centre jeunesse de l'Outaouais (Beaulieu et Tardif, 2010), les éducateurs expliquent qu'être en contact avec l'agressivité des jeunes leur fait vivre de la peur, de l'anxiété et leur donne souvent envie de changer d'emploi. Ces employés affirment ne pas se sentir en contrôle et être peu outillés pour faire face aux désorganisations des jeunes et ce, malgré les techniques apprises (Beaulieu et Tardif, 2010). Pourtant, les éducateurs ont toujours, au minimum, une formation collégiale spécialisée et ils apprennent des techniques d'intervention lors de journées de perfectionnement, au moment de leur embauche et tout au long de leur carrière.

De leur côté, les agents d'intervention n'ont pas tous une formation académique en lien avec l'intervention en contexte d'autorité puisque cette dernière n'est pas un critère d'embauche (Centre jeunesse de l'Estrie, 2013). Parfois, certains d'entre eux sont amenés à travailler au centre jeunesse par l'entremise d'une agence de sécurité et, dans ce cas, la formation reçue au début de leur pratique est moins élaborée que celle des éducateurs. Pourtant, selon des observations au CJM-IU préalables à ce travail, ce qu'on leur demande de faire, quoiqu'à un niveau différent, est du même registre que ces derniers : ils doivent intervenir.

Une étude française démontre qu'il y a une dualité entre le rôle de l'agent d'intervention et celui de l'éducateur (Chantraine et Sallée, 2013). Toutefois, il y a également un fort besoin de collaboration entre les deux acteurs pour assurer un bon fonctionnement de tout centre d'hébergement pour jeunes. Cette dualité rend la définition des rôles de chacun difficile puisque les frontières sont floues.

Selon l'étude de Chantraine et Sallée, l'acteur équivalent à l'agent d'intervention au Québec est le surveillant. La clientèle de l'établissement français fait en sorte que les

surveillants doivent davantage entrer en relation avec les jeunes et être présents. La sécurité reste toutefois la priorité. Tous les acteurs du milieu le savent.

La collaboration entre les éducateurs et les surveillants n'est pas toujours facile. Les éducateurs ont l'impression que les surveillants sont parfois trop permissifs avec les jeunes et les surveillants ont l'impression que les éducateurs ne comprennent pas toujours le rôle qu'ils doivent jouer. La différence entre les formations de chacun vient également créer un abysse entre les deux rôles. Puisque celle des surveillants n'est pas aussi spécifique, les éducateurs prennent souvent pour acquis qu'ils ne peuvent intervenir au même niveau qu'eux.

Il semble possible de pouvoir établir un parallèle entre la situation relatée par cette étude française et la situation dans les centres de réadaptation du Québec semble.

La présence physique d'un agent d'intervention dans une unité de vie peut, à elle seule, avoir un effet apaisant sur un jeune. Par contre, qu'attend-on d'un agent lorsque sa présence physique ne suffit plus? Évidemment, dans un tel contexte, l'agent se doit d'intervenir, parfois physiquement. Les recherches nous disent qu'un enfant qui a un lien de confiance avec un adulte se sentira plus rapidement sécurisé si la personne qui intervient auprès d'elle est une personne connue (Shaffer, 2010 ; Alberta Learning, 2003). La présence d'une relation, entre un jeune et la personne qui intervient physiquement auprès de ce dernier, est donc d'une importance cruciale.

C'est d'ailleurs pour cette raison que dans les unités des centres jeunesse où se trouvent des enfants de 12 ans et moins, ce sont les éducateurs qui font la majorité des contentions et les agents d'intervention agissent plutôt à titre de support (Centre jeunesse de Laval, 2014). Le contact est d'autant plus réconfortant lorsqu'il est initié par une personne avec qui l'enfant entretient une relation positive (Alberta Learning, 2003). Cette constatation pourrait être facilement généralisée aux adolescents. Si peu d'études en parlent, la logique elle, penche du côté de cette affirmation, du moins, pour le temps de transition entre l'enfance et l'adolescence. Effectivement, la relation positive ne cessera pas de compter du jour au lendemain parce que l'enfant devient un adolescent.

Certaines études, dont celle de Beaulieu et Tardif, abordent le thème de la différence faite par le sexe de l'intervenant. En effet, il y a un changement au niveau du personnel éducateur. De plus en plus de femmes travaillent dans le milieu alors que les intervenants continuent de crier l'importance pour les jeunes d'avoir un modèle masculin dans leur vie (Beaulieu et Tardif, 2010). Paquette explique l'importance pour les enfants d'avoir un père : tant pour le garçon que pour la fille. En effet, le père fait figure d'autorité différente de la mère, du simple fait qu'il soit un homme et que la façon dont il exerce son autorité est différente (Paquette, 2002). Le parallèle peut être établi en milieu de réadaptation, où les intervenants deviennent comme un parent-substitut pour l'enfant (Quann, 1998). En effet, bien que l'intervenant soit conscient qu'il n'est pas le parent du jeune qu'il accompagne, il joue un rôle d'éducation très proche de celui d'un parent et il ne peut pas nier les impacts possibles de ses fonctions : c'est lui qui donne les autorisations dans l'unité, c'est lui qui applique les conséquences, c'est lui qui revoit les comportements inadéquats avec le jeune, qui le renforce et qui est présent tout au long de la semaine avec lui.

Donc, même si le parent reste le premier donneur de soins de l'enfant au sens de la loi, pendant la durée du placement, l'éducateur partage d'une certaine manière, ce rôle. Dans un tel contexte, n'est-il pas essentiel de s'assurer que les jeunes aient un modèle maternel et paternel afin d'assurer un meilleur développement? Les agents d'intervention sont majoritairement des hommes et ont un rôle autoritaire auprès du jeune. La solution à un équilibre des modèles pourrait résider dans un bon travail de collaboration agent-éducateur. Du coup, si l'agent d'intervention représente l'autorité paternelle, il devient important que le jeune puisse avoir une relation avec ce dernier. Le contraire renforcerait le stéréotype du père sévère qui élève la voix que lorsque la mère est exaspérée et rappellerait peut-être de mauvais souvenirs aux jeunes en institution.

Ensuite, des écrits sur la relation d'aide dans un contexte d'autorité font ressortir des éléments qui peuvent également être attribués au rôle de l'agent d'intervention. Dans ce cas, les textes et les recherches retenus, qui seront cités plus bas, sont surtout ceux effectués auprès des policiers, mais aussi ceux portant sur l'intervention relationnelle. En fait, dans la littérature sur la relation d'aide en contexte d'autorité, la question à laquelle les chercheurs cités plus bas tentent de répondre est la suivante : comment créer

un lien et mettre en place une relation d'aide alors qu'il ne faut pas perdre de vue le rôle contraignant qu'il est nécessaire de jouer?

1.1.2. La relation d'aide en contexte d'autorité

D'abord, il faut définir ce qu'est la relation d'aide et ce qu'est un contexte d'autorité.

- Relation d'aide

Selon le dictionnaire populaire, une relation est le rapport d'une chose à une autre (Larousse, 2013). Il s'agit donc d'un concept très vaste. Une manière très simple de définir la relation d'aide serait de dire qu'il s'agit d'un rapport entre êtres humains ayant pour but d'aider. Toutefois, la relation d'aide, c'est bien plus que cela.

Une relation d'aide se situe sur un grand continuum. D'un côté se trouvent les interactions quotidiennes entre deux personnes et de l'autre, il y a une démarche plus structurée : la psychothérapie (Hétu, 2007). La psychothérapie exige que la personne qui demande de l'aide s'investisse beaucoup dans la démarche. Deux spécificités font surface lorsque l'on parle de la psychothérapie. La première est que le client est généralement volontaire. À part quelques cas d'exception, les gens qui entreprennent cette démarche le font parce qu'ils désirent voir un changement dans leur vie (Egan, 2005 ; Hétu, 2007). La seconde, c'est que la psychothérapie est généralement structurée : le client se rend à des rendez-vous prévus dans le temps.

Ce sont ces deux différences qui font en sorte que la relation d'aide volontaire est différente de la relation d'aide non volontaire, et ce, particulièrement dans un milieu comme un CR. Effectivement, l'intervention auprès des jeunes placés en centre de réadaptation est différente parce qu'à la base, la majorité des jeunes ne veulent pas en bénéficier. Ils préféreraient être à la maison et ne pas être confrontés à leur réalité ou à leurs difficultés. L'établissement d'une relation d'aide dans un CR se heurte donc à un défi supplémentaire.

L'autre aspect très différent, c'est que la relation d'aide n'est pas structurée et planifiée dans le temps. Ou du moins, elle l'est d'une manière très différente. À tout moment de la journée, les jeunes qui sont placés en CR sont accompagnés par des intervenants qui utilisent tous les moments de vie possible pour appliquer les prémisses de la relation d'aide. Le jeune placé est donc constamment en train de recevoir de l'aide et ce, qu'il le veuille ou non, qu'il pense avoir un problème ou non. Bien souvent, au début d'un séjour en CR, les jeunes vont se montrer peu réceptifs à de l'aide un à un. Ils doivent prendre le temps de s'adapter aux nouveaux visages, au milieu de vie. Ce sont donc les interventions au quotidien qui permettent aux jeunes de travailler à améliorer certaines choses sans même qu'ils s'en rendent compte.

Si les jeunes réussissent toutefois à modifier des comportements et à adopter un meilleur style de vie après une intervention non volontaire, c'est parce qu'à un moment ou à un autre de l'intervention, ils deviennent preneurs de ce que les intervenants leur disent. Cette transformation dans la façon de voir les choses est, entre autres, due à la partie « relation » du terme relation d'aide. Ce qui aide à la création de cette relation, c'est le contexte d'autorité qui donne un cadre clair à l'enfant ou l'adolescent qui est placé. La notion de contexte d'autorité sera détaillée plus loin.

Une autre raison pour laquelle la relation d'aide en contexte de CR ne constitue pas de la psychothérapie est l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi : la loi 21. Cette loi stipule que certains actes sont maintenant réservés à certains professionnels. Les intervenants peuvent donc travailler avec les jeunes au quotidien et faire des suivis individuels, mais s'ils ne font pas partie d'un ordre professionnel, ils ne peuvent pas officiellement signer les plans d'intervention ou les autres documents officialisant une relation d'aide.

Au CJM-IU, la relation d'aide passe par toutes les activités de la programmation, activités dûment planifiées par les intervenants d'une équipe éducative. Ces programmations sont montées selon deux grands courants : la psychoéducation et l'approche cognitivo-comportementale (Leblanc, 2002). Effectivement, tous les éléments de chaque activité sont pris en compte lorsque ces dernières sont créées, à l'aide d'une structure d'ensemble. Les éléments de base de l'approche psychoéducative sont appris aux intervenants tels les schèmes relationnels, les opérations professionnelles et les différents savoirs. Dans la programmation, des activités cliniques

sont incluses. Les activités cliniques sont les ateliers qui sont donnés aux jeunes afin de faire augmenter leurs capacités d'adaptation à la vie en société. Ces activités découlent de l'approche cognitivo-comportementale et constituent la base des habiletés sociales, de la gestion de la colère et de la résolution de problème (Goldstein, 1988 ; Leblanc, 2002)

Les activités de la programmation qui ne font pas partie du programme clinique, tels les sports, les activités artistiques ou récréatives, les moments de repas ou encore les périodes de lever ou de coucher sont des moments planifiés spécifiquement pour favoriser la création d'un lien entre les intervenants et le jeune. Un basket, en CR, n'est pas qu'un basket. C'est un moment où l'intervenant peut recueillir une panoplie d'informations sur le jeune, ses comportements et ses relations avec les autres. C'est également un moment qui permet à l'adulte de renforcer le jeune lorsqu'il fait un beau jeu. Tous les paramètres du sport seront calculés d'avance : comment fait-on les équipes, comment fait-on pour éviter les conflits, etc.

C'est à travers toutes ces activités quotidiennes que l'intervenant établit une relation avec les jeunes et fait de la relation d'aide. Au CJM-IU, les éducateurs et les agents d'intervention sont appelés à participer aux différentes activités pour favoriser la création de cette relation.

- Contexte d'autorité

La définition de l'autorité est la suivante : « Le pouvoir de décider ou de commander, d'imposer ses volontés à autrui » (Larousse, 2013). En intervention, la distinction entre pouvoir et autorité est toutefois très importante. L'autorité, dans ce contexte, est davantage une possible influence basée sur la position de l'intervenant. La notion de pouvoir, quant à elle, découle directement de la loi, qui permet aux intervenants d'agir contre la volonté du client, mais dans le but de favoriser le bien-être et le bon développement de ce dernier seulement (Tremblay, Moisan, Laquerre et Faucher, 2002). L'intervention dans un contexte d'autorité est donc une intervention qui prend place dans un milieu où la personne qui intervient a un pouvoir décisionnel qui ne peut pas être contesté. Il est toutefois très simpliste de s'en tenir à une définition à ce point

générale. Effectivement, afin de bien comprendre ce qu'est un contexte d'autorité en intervention auprès des jeunes, une définition en deux points s'impose.

Le cadre

Il est très important que le milieu soit cadrant et contienne des conditions pour favoriser le développement des capacités d'autrui. Tout individu est régi par un cadre. De manière générale, lorsqu'un enfant naît, ce cadre est mis en place par sa famille. C'est selon les conditions autour de lui que ce dernier se développera. Il apprendra comment faire pour maximiser sa croissance personnelle selon ce qui est mis en place pour répondre à ses besoins. Il comprendra rapidement comment se comporter s'il veut faire plaisir à ses parents, quoi faire s'il désire une récompense et ainsi de suite. Rapidement, il apprendra que les règles diffèrent selon la personne qui prend soin de lui, selon l'endroit où il se trouve. Au fur et à mesure qu'il grandit, l'enfant se rend compte qu'il n'y a pas que dans la famille qu'il faut respecter un cadre : garderie, école, avec les amis, au travail, etc. Et tous ces cadres peuvent différer de celui à la maison. Il est donc nécessaire, pour l'enfant, de comprendre les codes et d'y adhérer, s'il désire en tirer avantage (Shaffer, 2010). C'est ainsi que l'enfant devient adulte. Un adulte capable de se conformer aux différents codes présents autour de lui. Un adulte capable de se créer son propre code, qu'il transmettra à sa famille.

Même lorsque le parcours de vie d'un jeune l'amène en CR, il est nécessaire qu'il y ait un cadre pour favoriser son développement. Selon l'ACJQ, six conditions sont essentielles pour définir le cadre idéal de l'intervention en contexte d'autorité dans un centre jeunesse (ACJQ, 1999). L'une de ces conditions est particulièrement importante lorsqu'il y a un placement en CR : *une organisation des services et du travail doit être faite afin de favoriser une collaboration entre la famille et les différents intervenants qui gravitent autour du jeune.*

Cette condition fait appel au travail d'équipe des professionnels : l'importance que l'équipe éducative, l'équipe psychosociale et même l'équipe de professionnels de la santé (parfois présente) s'entendent sur la direction à prendre avec le client. Cette condition à elle seule en sous-tend six autres. Il est important de nommer ces sous-conditions parce qu'elles expliquent les actions spécifiques nécessaires pour offrir des

services de qualité. Ces sous-conditions sont également ce qui permet d'ancrer la position d'autorité, à travers le cadre, des acteurs qui travaillent à l'intérieur des CR. Les voici :

Le vécu partagé et éducatif. Cela fait référence à la présence directe à l'événement, au vécu quotidien que partagent les jeunes en CR et les intervenants qui gravitent autour d'eux. Dans un contexte familial, les parents qui ont ce vécu avec leurs enfants trouvent un équilibre. Cela leur permet de maintenir l'autorité et bien souvent, d'éviter une prise en charge par les CJ.

La présence de personnes significatives. Une présence intense et un soutien constant en viendront à créer différents types de relation. Les plus recherchés seront sans doute la relation thérapeutique et la relation éducative. Dans la relation éducative, il y a une particularité. La relation en devient rapidement une d'influence. Elle permet l'installation de la confiance et de l'accompagnement dans le quotidien. Bien souvent, c'est le jeune qui va choisir une personne du milieu qui deviendra significative pour lui.

Une intervention cohérente et continue. C'est-à-dire que, dans la mesure du possible, il faudra éviter un roulement d'intervenants lorsque ces derniers deviennent significatifs pour le jeune. Avec les moyens du milieu, il est nécessaire de s'assurer d'une continuité d'intervention auprès de ce dernier.

Une vie de groupe de qualité. Dans une unité de vie, les jeunes vivent en groupe constamment. Il faut s'assurer que ce groupe soit, autant que possible, positif pour le développement du jeune.

Du temps. Il faut permettre au jeune, lors d'un placement, de s'adapter à son milieu de vie, à la vie en groupe, aux règles et aux interventions. Une fois que ce sera fait, le jeune commencera à créer des liens et à travailler à l'atteinte d'objectifs. Cela demande donc du temps.

Une programmation rigoureuse. Vivre dans un CR demande à ce que les jeunes passent toutes leur journée dans l'unité de vie. Des activités doivent donc être mises en place et

ces activités doivent répondre au besoin des jeunes et leur permettre de s'enclencher dans une démarche de réadaptation.

Des conditions nommées, plusieurs peuvent être mises en place avec les agents d'intervention, supposant qu'ils sont présents dans le vécu partagé et deviennent rapidement significatifs. Les agents seraient donc un élément facilitant l'installation du cadre.

La relation entre les jeunes et les professionnels se bâtit à l'aide des divers moments de vie. C'est la raison pour laquelle il faut bien planifier chacun de ces moments. La structure d'ensemble est de plus en plus utilisée afin de s'assurer que tout soit réfléchi en fonction des besoins des jeunes et des objectifs que l'on cherche à atteindre. La structure d'ensemble est le rassemblement de 13 composantes, dont certaines mentionnées dans les paragraphes précédents (Gendreau, 2001) : le sujet, le groupe de pairs, les objectifs, les parents, les éducateurs, les autres intervenants, le temps, l'espace, le code et les procédures, le programme, le système d'évaluation et de reconnaissance, le système de responsabilité et les moyens de mise en relation. L'éducateur crée la structure d'ensemble en fonction de toutes ces composantes, en incluant tous les facteurs pouvant venir changer des données de l'activité (Gendreau, 2001). Il est intéressant de garder en tête la structure d'une activité afin de pouvoir savoir comment les agents d'interventions participent au code et procédures et au système de responsabilité. Ils peuvent également avoir une influence sur le temps, le programme, le système d'évaluation et de reconnaissance et les moyens de mises en relation.

Certes, le cadre fonctionne car il est, d'une certaine manière, imposé aux jeunes. C'est à ce moment que rentre en compte la deuxième portion de la définition du contexte d'autorité : une définition basé sur les principes de loi.

La responsabilité légale

Contrairement au cadre, qui est la mise en place de conditions pour se placer dans une position d'autorité, la responsabilité légale découle strictement des textes de loi. Effectivement, au Québec, la loi veut que l'enfant soit sous la responsabilité de son parent (*Loi de la protection de la jeunesse*, Art. 2.2). La loi cite les responsabilités du

parent vis-à-vis de l'enfant. C'est ce qui fait en sorte que le parent se retrouve dans une position d'autorité, face à son enfant.

La législature parle également du fait qu'il est prévu que l'État puisse partager avec le parent une certaine responsabilité envers l'enfant. Le tout, lorsque les parents ne sont pas en mesure de mettre en place le cadre nécessaire au développement de l'enfant et donc, que la sécurité et/ou le développement de ce dernier sont compromis (*Loi de la protection de la jeunesse*, Art. 2.3).

Shaffer fait une comparaison entre le contexte d'autorité des institutions et l'autorité parentale présente dans les familles fonctionnelles (Shaffer, Kipp, Wood et Willoughby, 2010) : « il en revient au cadre qui doit être mis en place par les parents afin qu'il puisse y avoir un bon fonctionnement dans la famille ». L'auteur précise que c'est également le cas lorsque des jeunes sont placés en centre de réadaptation. Des règles sont mises en place afin d'assurer la sécurité, le développement, la protection de la société et/ou la réadaptation du jeune. Ces conditions doivent être respectées et acceptées par tous les acteurs.

Le contexte d'autorité appliqué au centre jeunesse ne découle pas du même principe que celui de l'autorité parentale car l'ordonnance n'est pas naturelle. Elle est le produit de la décision d'un juge ou d'une entente entre tous les parties impliquées. D'une manière ou d'une autre, le parent reste le principal responsable de son enfant mais une partie de son autorité est transmise au centre jeunesse pour une courte durée (Centre jeunesse de la Montérégie, 2013). En fin de compte, l'objectif est le même : développer des capacités chez le jeune afin qu'il puisse fonctionner en société. C'est du moins de ce principe que découle l'objectif de réadaptation.

Si un modèle comme celui des CR semble fonctionner, c'est parce que l'autorité n'est pas le seul aspect de l'intervention. Elle est effectivement jumelée avec la relation d'aide, définie plus haut. La place majeure revient à la relation d'aide puisque le contexte autoritaire de l'intervention ne fait que mettre en place les conditions nécessaires pour établir cette relation. Il faut un bon dosage de relations d'aide et d'autorité pour avoir une intervention qui sera efficace auprès d'un jeune placé en CR.

1.1.3 L'autorité et l'agent d'intervention

Comment ce contexte d'autorité est-il appliqué par l'acteur qui est au cœur du présent travail de recherche? Selon des observations du milieu, l'agent d'intervention est souvent perçu par les jeunes comme étant « la police » du centre jeunesse. C'est la raison pour laquelle dans les prochains paragraphes, le rôle du policier sera choisi, parmi tous les rôles d'autorité existants, et mis de l'avant pour être comparé à celui de l'agent d'intervention en centre jeunesse. D'abord, le rôle d'un policier est d'une importance cruciale car, la majorité du temps, il se doit d'intervenir dans des situations d'urgence et dans un contexte de crise (Jacob, 1974). Si l'on compare cette définition avec celle du rôle de l'agent d'intervention, il est facile de voir le lien que les jeunes peuvent faire, de prime abord, entre ces deux acteurs. Jusqu'à maintenant, il n'est pas question de relation. En effet, historiquement, le rôle du policier est très répressif envers le délinquant. L'objectif est de protéger l'honnête citoyen en arrêtant le criminel (*Center for Research on Criminal Justice*, 1977). Il semble difficile pour ces derniers de jouer deux rôles distincts, passant de la répression à la prévention. Pourtant, le deuxième volet est aussi important que le premier.

C'est un peu à partir du concept du policier faisant de la prévention que l'agent de police communautaire a vu le jour, dans les années 60 (Brodeur, 2003). C'est à cet acteur que revient le rôle préventif. Le policier communautaire ne doit pas seulement se contenter de répondre à des appels d'urgence, il doit également établir des liens avec la communauté et se montrer proactif. Pour réussir à accomplir ces deux rôles, un policier communautaire doit être capable de passer par-dessus plusieurs barrières. La plus importante est souvent celle de l'uniforme. En effet, l'uniforme d'un policier représente l'autorité, la limite, la personne à ne pas défier. Selon cette observation, présenter des agents d'intervention en uniforme vient donc automatiquement mettre un frein à la création d'une relation d'aide entre un jeune et un agent. Cela est confirmé par une étude réalisée dans les pénitenciers canadiens stipulant que le rôle autoritaire du gardien envers le détenu est accentué par le port de l'uniforme et le rapport de force qu'il sous-entend (Vacheret, 2002). C'est probablement pour éviter de devoir surpasser cette barrière que les agents d'intervention, dans la majorité des CJ, ne portent plus l'uniforme : et ce, même s'ils sont embauchés par une compagnie de sécurité.

Dans les textes et les recherches portant sur la police, le policier communautaire est, la plupart du temps, clairement distingué du policier d'intervention (Brodeur, 2003). Cela démontre une difficulté à exercer, en même temps, des rôles aussi différents que la prévention et la répression. Cette difficulté ressort dans la littérature, du point de vue du policier. Elle est aussi présente dans la perception qu'ont les jeunes de la police (Ivanova, 2010). En effet, dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, une étudiante note les réticences de certains jeunes à entrer en relation avec le policier. Elle fait ressortir la dualité entre le policier « aidant » et le policier répressif (Ivanova, 2010). Donc, ce que la littérature nous dit c'est qu'il n'est pas facile pour un même acteur d'exercer deux rôles distincts. Pourtant, c'est ce que plusieurs CJ demandent aux agents d'intervention. En effet, selon ce qui est constaté dans le milieu, les agents doivent se promener dans les diverses unités afin de rencontrer les jeunes hors des contextes de crise afin de créer des liens. L'agent doit amener le jeune à passer outre le rôle qu'il a pour pouvoir créer des liens, un peu de la même manière que le policier communautaire : en se montrant moins menaçant et plus participatif dans le quotidien des jeunes (Brodeur, 2003). L'objectif est d'aider les jeunes à mieux vivre leurs crises, en étant avec des personnes connues. Une recherche comme celle proposée ici devrait permettre de confirmer ou d'infirmer l'impact du lien entre un adolescent et la personne qui intervient physiquement auprès de lui.

Aux États-Unis, une recherche sur la gestion de situations de crise d'adolescents en hébergement sont également disponibles (dosReis, Barnett, Raymond, Riddle et MYPIC, 2003). Le contexte est différent puisqu'il s'agit d'une recherche réalisée en hébergement en milieu hospitalier et, par le fait même, une partie de l'intervention est basée sur l'administration de médicaments. Toutefois, il ressort de la recherche de dosReis et al. que la contention doit être une intervention de dernier recours. La prévention devrait être favorisée dans tous les cas où la situation le permet. Il est important également, de maintenir une alliance avec le client et de reprendre toutes situations avec ce dernier une fois la crise terminée. À travers cette recherche, on constate que la contention et la restriction de liberté font partie des éléments à considérer dans les endroits où sont hébergés des jeunes. Toutefois, bien que nécessaires, ces éléments se veulent des mesures exceptionnelles. Cette recherche souligne

également l'importance qu'il y ait une bonne communication entre les différents acteurs afin d'offrir le meilleur service possible.

1.2 Problématique

L'agent d'intervention est un acteur nécessaire au sein de l'organisation du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Le rôle des agents d'intervention est essentiellement (Centre jeunesse de l'Estrie, 2012) d'offrir du support aux éducateurs dans le vécu partagé avec les jeunes. Cela peut se faire par la présence d'un agent sur l'unité de vie, endroit où les jeunes placés dans un centre de réadaptation (CR) habitent. Par contre, mon expérience d'intervenante m'a souvent démontré qu'il peut être nécessaire de sortir le jeune qui se trouve dans une situation de crise de son unité afin qu'il cesse ses comportements perturbateurs et se calme dans un milieu plus apaisant. Lorsque l'on parle de comportements perturbateurs, il s'agit de comportements dangereux, récurrents ou persistants qui ont un impact négatif sur la majorité du groupe de jeunes, sur les éducateurs et pour lui-même. Ce sont les agents d'intervention qui interviennent physiquement et qui fouillent les adolescents, lorsque cela s'avère nécessaire. Ils font donc généralement affaire avec les jeunes dans les moments où ces derniers ne vont pas bien et se mettent dans des situations de compromission ou de danger envers eux-mêmes et pour les autres.

Peu de documentation directe existe au sujet de l'agent d'intervention. Il est donc difficile, à partir des écrits, de reconstituer l'histoire et de voir l'évolution de cet acteur sans aller questionner les autres acteurs du milieu, tels que les éducateurs. Les agents travaillent de plus en plus en collaboration avec les intervenants : c'est-à-dire, les autres agents d'intervention et les éducateurs.

L'éducateur a un rôle d'accompagnement auprès des jeunes. Il est celui qui s'occupe de la réadaptation de ces derniers. Il utilise des outils offerts par le centre jeunesse (CJ) pour lequel il travaille afin de tenter de changer la trajectoire des jeunes clients de l'institution (CJM-IU, 2012). L'approche peut différer d'un CJ à l'autre, mais le travail reste le même. Il est important de s'attarder au rôle de l'éducateur puisqu'à l'intérieur

des CR, les éducateurs et les agents d'intervention doivent accompagner ensemble le jeune dans son quotidien, selon son besoin du moment. Ainsi, en donnant des détails sur le rôle de l'éducateur, il est possible de comprendre une partie de la réalité de l'agent d'intervention. Prenons ici le temps de relater les grandes lignes de l'histoire de l'éducateur.

Avant mai 1993, les CJ comme nous les connaissons aujourd'hui n'existaient pas (ACJQ, 2013). Au début, on parlait davantage d'écoles de réforme ou d'école d'industrie, puis de centres pour les jeunes gérés de manière indépendante : c'est-à-dire par des administrateurs privés. Souvent, le mandat était remis aux communautés religieuses. Ces communautés étaient donc responsables des écoles de réforme et d'industrie (Lacasse, 1989). Éventuellement, la religion a été presque complètement séparée de l'État et le contrôle des écoles de réforme est tranquillement passé aux mains d'employés laïques de l'État. Les écoles de réforme sont devenues des centres d'accueil : l'ancêtre des centres de réadaptation (Lemay, 1992). La profession d'éducateur s'est alors développée pour remplacer le clergé, puis avec le temps, elle s'est raffinée. Effectivement, des programmes en éducation ont vu le jour dans les écoles ou encore, les programmes existants se sont ajustés à la nouvelle réalité.

Les conditions de travail pour les éducateurs n'étaient pas les mêmes que maintenant. Il y avait peu de limites : l'éducateur pouvait décider d'utiliser des méthodes abusives comme de très longs retraits et des isolements. De l'autre côté du continuum, il pouvait également décider d'amener un jeune chez lui à Noël ou d'amener son groupe profiter de sa piscine privée durant l'été (Lacasse, 1989). Cela perdura jusqu'à ce que les gens se plaignent des mauvais traitements, jusqu'à ce que les employés se plaignent des conditions. Un problème devenait évident : les jeunes ne recevaient pas toujours le meilleur traitement possible, selon le centre où ils étaient et les éducateurs qui les encadraient.

En 1993, une fusion a eu lieu et les centres pour les jeunes se sont regroupés en une seule association. L'Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ) a alors été mise sur pied. Le problème de la disparité du travail des éducateurs a donc été évalué. Des chercheurs (professeurs, étudiants, etc.) se sont penchés sur la question des services offerts aux jeunes. Les rôles de l'éducateur et des travailleurs sociaux ont été mis sous

la loupe puisque, étant aux premières lignes, c'est eux qui étaient visés par les changements et par la mise sur pied de différents moyens pour améliorer la prestation de services. Plusieurs recherches ont été effectuées afin de comprendre qui étaient les éducateurs, quelles étaient leurs responsabilités vis-à-vis les jeunes et quels rôles ils jouaient. Ainsi, il était possible de répertorier les interventions qui fonctionnaient et celles qui fonctionnaient moins.

Avec le temps, les façons de faire ont été modifiées et le travail des intervenants a été encadré. Une certaine uniformité et un plus grand professionnalisme se sont ensuite installés chez les éducateurs à travers tous les CJ de la province. Les méthodes se sont raffinées. Les recherches (ACJQ, 2014; OPPQ, 2011; Desrosiers et Lemonde, 2000) se sont poursuivies et les recommandations des chercheurs ont été et sont encore prises en compte. Les jeunes ont commencé à recevoir des traitements plus équivalents, d'un endroit à l'autre. Certes, il reste beaucoup de travail à faire, mais les avancées ne peuvent être niées.

Pendant tout ce temps où l'on se penchait sur le rôle de l'éducateur, cet intervenant de première ligne, on laissait de côté le rôle d'un autre acteur qui, lui aussi était très présent : l'agent d'intervention.

Les agents d'intervention soutenaient et soutiennent encore les éducateurs en arrêtant les jeunes lorsque nécessaire : que l'on parle d'arrêt physique des comportements ou d'arrêt d'agir par un retrait. Ce sont les agents d'intervention qui s'occupent de la surveillance des jeunes lorsque ces derniers sont retirés de leur milieu de vie. Ils s'occupent, avant toute chose, des aspects touchant la sécurité du milieu. Ils sont davantage perçus comme des acteurs de soutien. Ils restent inconnus des médias et de la population. Effectivement, l'agent d'intervention est plutôt vu comme un « subalterne » des éducateurs : son rôle n'étant pas d'aider les jeunes, mais de soutenir les éducateurs dans leur travail. C'est, du moins, ce qu'il est possible de constater en parlant avec les acteurs du milieu puisque, comme l'agent est absent de la littérature, il n'y a rien de répertorié à son sujet.

Aujourd'hui, lorsqu'on entend parler du travail des agents sur les réseaux sociaux, dans des films, notamment *10 ½*, où dans différents documentaires, ce ne sont pas

nécessairement des points positifs qui ressortent. Le documentaire *Voleurs d'enfance* (2005) de Paul Arcand, portant sur les manques dans l'intervention auprès des jeunes, en est la preuve. Dans ce documentaire, les agents ne sont pas directement représentés puisqu'ils ne sont pas considérés comme les décideurs. Toutefois, lorsqu'une attention particulière est portée, il est possible de s'apercevoir qu'à quelques reprises dans le documentaire, des visites sont faites dans les locaux dont s'occupent les agents. Le sujet de la contention, majoritairement appliquée par les agents d'intervention, y est également abordé. À un moment, un responsable mentionne que les jeunes en crise sont surveillés par les agents d'intervention. Malgré le fait qu'ils ne soient que des acteurs cachés du documentaire, ils ont été directement touchés par les changements apportés dans le milieu suite au soulèvement des questions amené par ce documentaire.

Encore aujourd'hui, il n'y a pratiquement aucun travail empirique sur les agents d'intervention. Par contre, leur profession a également été appelée à changer. Effectivement, lorsque les paramètres de la pratique des éducateurs changent, ceux des agents d'intervention changent aussi.

Comme mentionné dans les lignes précédentes, l'exemple le plus flagrant provient des changements à la loi à la suite aux questionnements soulevés par le documentaire de Paul Arcand en 2005 : *Voleurs d'enfance*. Ce documentaire a créé un émoi dans la population et des modifications à la *LPJ* ont été apportées puisque le gouvernement s'est penché sur plusieurs problématiques soulevées dans le film. Par exemple, les mesures d'isolement ont été redéfinies afin d'éviter les abus. Les portes ne pouvaient plus être barrées à moins d'avoir une bonne raison de le faire et cela devait maintenant être fait dans un court laps de temps, toujours avec l'autorisation d'un supérieur, qui se penchait sur la situation. Avec cette évolution des paramètres sécuritaires, il y a eu un impact direct sur les agents d'intervention et leur nombre s'est vu augmenté dans plusieurs CJ.

Le rôle de l'agent d'intervention n'est pas décrit de la même manière d'un CJ à l'autre (CJM-IU, 2012; Centre jeunesse de l'Estrie, 2012). Parfois, on parle même de « gardiens de sécurité » plutôt que d'agent d'intervention. Dans certains endroits, comme au centre jeunesse de la Montérégie, les agents sont en uniforme et doivent

avoir le minimum de contact avec les jeunes : comme des gardiens. Dans d'autres, comme au CJM-IU, les interactions avec les jeunes sont permises, voire même encouragées.

Parfois, les agents d'intervention sont envoyés dans les CR par des agences de sécurité qui travaillent comme contractuel pour les différents CJ. C'est le cas au Mont St-Antoine (MSA), où les agents d'intervention sont des employés de la firme de sécurité GARDA. Ils n'ont, à ce moment-là, pas accès aux mêmes conditions de travail ni aux outils de supervision et de formation que les autres, qui sont eux des employés directs du CJ.

Selon les observations faites dans le cadre de mon travail avant d'entamer cette recherche, une chose est certaine, le travail de l'agent d'intervention à travers la province n'est pas uniforme d'un CJ à un autre. C'est dans cette optique qu'il devient nécessaire de se pencher sur le rôle de cet acteur. Cela permettrait de viser de meilleures pratiques.

Des recherches devraient être mises en place afin de tracer un portrait du rôle de l'agent d'intervention. Mieux connaître le rôle qu'il occupe au sein des différents CJ de la province serait un bon point de départ. Se pencher sur les attentes du milieu envers l'agent d'intervention serait également très intéressant. De ce fait, des recommandations pourraient être faites dans le but d'améliorer les pratiques.

Il est important de comprendre que pour assurer une qualité de service optimale auprès de la clientèle des CR, il faut regarder le rôle de tous les acteurs du milieu.

Le fait de se poser des questions sur le rôle de l'éducateur a fait avancer les pratiques (ACJQ, 2014; OPPQ, 2011; Desrosiers et Lemonde, 2000), mais il faut garder à l'esprit que l'éducateur travaille en équipe avec l'agent. Pour promouvoir la meilleure collaboration possible, il ne faut pas se limiter à l'optimisation d'un seul acteur. Il faut aller optimiser le rôle de chacun pour, en même temps, augmenter l'efficacité du travail d'équipe.

Tout cela s'inscrit dans une optique d'offrir les meilleurs services possible aux jeunes placés dans les CR à travers le Québec.

1.3 Questions de recherche

L'intérêt d'une recherche portant sur les agents d'intervention a été brièvement abordé précédemment. Lorsqu'on décide de faire un travail sur un sujet précis, c'est parce qu'à la base, nous aimerions trouver des réponses à certaines questions. C'est le cas pour le présent projet de recherche. Voici donc une brève présentation des questions qui se trouvent derrière l'intérêt pour ce projet.

Est-ce que l'agent d'intervention est présent dans les centres de réadaptation en support au travail des éducateurs ou pour offrir des alternatives aux jeunes?

Dans une organisation où tout est centré sur le développement et la sécurité des jeunes, l'hypothèse est que les agents d'intervention sont présents pour répondre aux besoins de ces derniers. Cela semble aller de soi. Toutefois, est-ce vraiment le cas? La véritable question, ici, est de savoir à quel moment est-ce que l'agent d'intervention apparaît dans le processus de réadaptation du jeune. Fait-on appel à ce dernier lorsque les éducateurs se trouvent à bout de ressources et sans idées pour accompagner le jeune de manière objective dans les difficultés quotidiennes qu'il vit? Cela voudrait entre autres dire que les éducateurs délégueraient une part du travail aux agents d'intervention lorsqu'ils sont à bout de souffle plutôt que de le faire en fonction des besoins du jeune. Cela signifierait également que les centres de réadaptation (CR) devraient remettre en question les méthodes qu'ils utilisent auprès des jeunes ainsi que les moyens qu'ils ont pour répondre aux besoins de ces derniers. Lorsque l'on s'attarde au peu de documentation qui explique le rôle de l'agent d'intervention à travers l'histoire, il est possible de percevoir un peu de cela. En effet, historiquement, les agents d'intervention venaient rapidement arrêter les jeunes de manière à supporter le travail des intervenants et l'on discutait du besoin du jeune par la suite.

Toutefois, dans la documentation actuelle du CJM-IU, ce n'est plus ce qui semble être préconisé (MSA, 2013 et Ladouceur, 2012). L'augmentation du nombre de mesures

préventions et la mise de l'avant d'une relation d'aide entre les agents et les jeunes amènent de nouvelles manières de voir les choses. Un penchant favorisant la réponse aux besoins du jeune semble s'installer. Il faut toutefois reconnaître qu'il est aussi possible que devant une grande détresse, l'intervenant se retrouve à bout de souffle. Ainsi, l'hypothèse serait que l'intervention des agents a pour but de répondre, avant tout, au besoin des jeunes.

Est-ce que la manière dont l'agent d'intervention exerce son rôle est appropriée pour les besoins des jeunes?

Encore une fois, la réponse idéale à cette question est que les interventions soient toujours appropriées et en fonction du besoin du jeune. C'est ce que la documentation du CJM-IU explique (MSA, 2013 et Ladouceur, 2012). Dans le guide d'accueil (MSA, 2013), il est très intéressant de voir les mots utilisés pour expliquer aux jeunes le rôle de l'agent d'intervention. Dès le premier paragraphe, on y explique que les retraits des unités effectués par les agents d'intervention sont une intervention de dernier recours, lorsque les autres moyens pour calmer le jeune n'ont pas fonctionné. Aussi, ce document explique aux jeunes que les agents d'intervention ont un rôle d'intervenant à jouer auprès d'eux. Les balises sont donc clairement mises pour que le jeune sache à quoi s'attendre : lorsqu'un agent vient chercher un jeune, il l'accompagne jusqu'à une unité où le jeune pourra se calmer dans une chambre. Si le jeune ne collabore pas, les agents d'intervention devront intervenir physiquement. De plus, le document met également de l'avant la possibilité pour les jeunes de créer une relation avec les agents et de les utiliser comme moyen pour se calmer lors d'une crise.

En tout temps, les interventions des agents semblent être orientées vers le besoin des jeunes. Il est toutefois pertinent de se demander comment cela est mis en pratique.

Existe-t-il une disparité dans les façons d'intervenir selon le milieu, dans différents centres jeunesse, les CR et les types de clientèle?

Précédemment, il a été mentionné que l'intérêt pour ce projet de recherche découlait d'observations du rôle de l'agent dans divers centres jeunesse. Il est donc normal que cette question se retrouve ici puisqu'elle est la prémisse de cette recherche. Idéalement,

les jeunes devraient être en mesure de recevoir des services semblables d'un endroit à l'autre.

Il ne sera pas possible avec cette recherche d'y répondre d'une manière large (à la grandeur du QC), mais uniquement dans le cadre d'un seul CJ, le CJM-IU. Les jeunes qui sont placés dans un même centre jeunesse devraient théoriquement avoir la possibilité de recevoir les mêmes services, peu importe le centre de réadaptation dans lequel ils se trouvent. Par contre, l'hypothèse concernant cette question est que, même si les jeunes sont tous placés au CJM-IU, l'intervention sera différente selon le milieu. Cette hypothèse est basée sur le fait que, de prime abord, les rôles d'agents d'intervention ne sont pas gérés de la même façon puisqu'au MSA, il s'agit d'agents à contrat, engagés par une compagnie de sécurité, GARDA, et qu'à la CDP, les agents sont des employés du centre jeunesse.

1.4 Objectifs de recherche

Étant donné que les recherches sur l'agent d'intervention sont quasi inexistantes, les questions de recherche posées plus haut sont larges. Effectivement, cette recherche sur le rôle de l'agent d'intervention dans le processus de réadaptation des jeunes se veut une recherche exploratoire. Les objectifs de recherche seront donc larges et serviront plutôt à dresser un portrait de l'agent d'intervention et du rôle qu'il joue.

L'objectif général de ce projet est de **présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs**. La recherche veut permettre la création d'un profil de l'agent d'intervention. Ainsi, connaissant le rôle qu'il exerce, il deviendra plus facile de situer le rôle de l'agent dans le processus de réadaptation des jeunes. Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif général sont les suivants :

(a) comprendre les liens entre l'agent d'intervention et le personnel des équipes éducatives; parce qu'effectivement, il est important de voir comment s'effectue la

communication entre les différents acteurs dans un milieu. Cette communication doit être la meilleure possible afin d'offrir aux jeunes le meilleur service possible.

(b) comprendre le lien entre les agents d'intervention et les jeunes; ce dernier objectif spécifique se situe au cœur de la présente recherche. Effectivement, il est important de voir de quelle nature sont les interactions entre les jeunes et les agents. Considérant que le jeune est le client au CJ, il se doit de recevoir le meilleur traitement accessible et pour ce faire, il doit être réceptif. Il sera donc intéressant de voir comment le lien entre l'agent et le jeune aide ce dernier à être réceptif aux services reçus.

1.5 Cadre conceptuel

Un placement en centre de réadaptation signifie qu'un jeune devra vivre dans un groupe composé d'environ 11 autres jeunes qui sont eux-mêmes aux prises avec des problèmes et ce, que le jeune soit placé en vertu de la *LPJ* ou de la *LSJPA*. Pendant la période du placement, la liberté du jeune devient restreinte. C'est ce qui amène plusieurs jeunes à comparer leur situation à celle de prisonniers et à juger que les impacts de leur placement sont les mêmes que ceux de la prison pour un détenu (Marier, 2004). Certes, les professionnels du milieu ne sont pas d'accord avec cette comparaison et ils ont plusieurs exemples pour démontrer la différence entre la prison et le CR. Toutefois, dans plusieurs cas, le jeune reste convaincu qu'il fait « du temps ».

Le centre jeunesse est, effectivement, un endroit où la liberté du jeune est par moment restreinte. Les notions d'isolement et de contention ne sont donc pas inconnues des acteurs du milieu. L'isolement est défini comme « une mesure de sécurité exceptionnelle qui consiste à placer un usager dans un lieu désigné à cet effet, d'où il ne peut sortir de lui-même, pour arrêter une perte de contrôle dangereuse » (Lemonde, 2004). La contention, quant à elle, est réservée pour les cas de danger imminent. Elle doit toujours être effectuée en utilisant seulement la force nécessaire (Lemonde, 2004). Une recherche réalisée dans les centres jeunesse du Québec dresse le portrait de l'intervention physique et des isolements dans les années 1990 (Lemonde, 2004). Il en ressort que les agents d'intervention travaillaient selon un mode action-réaction plutôt que de manière préventive. Le rôle de l'agent d'intervention a

probablement changé depuis les années 1990, suite aux recherches comme celles de Mme Lemonde ainsi qu'à l'implantation de modèles d'intervention basés sur la sécurité dynamique.

Sachant que le jeune compare sa situation à celle d'un détenu, il devient impossible de ne pas s'attarder à la signification qu'une telle croyance a sur l'adolescent placé. On entend souvent dire que la prison est l'école du crime (Sweenay, 1976). Peut-on dire, dans ce cas, que le centre de réadaptation est l'école de la mésadaptation sociale? Selon Sutherland, la criminalité est apprise au contact de pairs délinquants (Sutherland, 1992). C'est la base de la théorie de l'association différentielle. La prémisse de base de cette théorie est que la délinquance serait en fait quelque chose d'appris plutôt qu'un comportement inné (Sutherland et Cressey, 1974; Sutherland, 1992). La délinquance devient donc quelque chose qui a été enseigné à l'enfant, au même titre que marcher, parler, jouer, etc. Les comportements déviants sont des comportements appris et renforcés pendant l'enfance, pour évoluer au fur et à mesure que l'enfant grandit.

Cette théorie fait ressortir deux points très importants. Le premier étant que si les comportements délinquants sont des comportements appris, ils peuvent donc être désappris. Il devient donc utile qu'un travail de réadaptation soit entrepris avec les jeunes et il faut éviter que ces derniers soient en CR avec l'idée qu'ils « font du temps ». Donc, selon la théorie de Sutherland, si l'on éloigne les jeunes de l'exemple qu'ils ont reçu, ils adopteront tranquillement les comportements qu'ils observent dans leur nouveau milieu de vie.

Le second point est aussi expliqué dans la littérature. Selon les recherches de Feld, il est possible d'affirmer que les jeunes qui développent des troubles de comportement ou une délinquance ancrée sont majoritairement issus d'un milieu de vie où la délinquance et les multiples comportements déviants sont très présents (Feld, 1999). C'est bien souvent en reproduisant les façons de faire dont ils sont témoins que les jeunes se retrouvent étiquetés « enfants à problème » ou encore « délinquants ». Par contre, une fois que l'on décide de prendre en charge un jeune avec des troubles de comportement ou que l'on ordonne une sentence de placement à un jeune suite à la commission d'un délit, quelle intervention est la plus souhaitable? Toujours dans l'optique de

l'association différentielle, il devient important de retirer le jeune de son milieu afin qu'il ait de nouveaux comportements à observer et donc, à reproduire.

Notre société croit aux bienfaits de la réadaptation et met plusieurs programmes efficaces en place afin de la réaliser (Motiuk et Serin, 2001). Cela signifie que malgré les déviations de chaque jeune placé, l'espoir est que le jeune pourra réussir à s'en sortir. Plusieurs programmes existent en ce sens. Derrière beaucoup de ces programmes de réadaptation se trouvent l'idée qu'il est plus motivant pour un jeune de s'impliquer dans un projet de réadaptation lorsqu'il s'identifie à un nouveau modèle (Henry, 2009). Le piège, c'est que les CR se doivent d'avoir, au sein de leur organisme, de bons modèles pour les jeunes, sans quoi les jeunes s'influenceront entre eux et leurs comportements s'amélioreront beaucoup moins rapidement, sinon pas du tout.

Le penchant psychologique de la théorie de l'association différentielle est la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977). Ce qui ressort de cette théorie est le fait que l'être humain imite les comportements qu'il voit et ce, dès l'enfance. C'est ce que démontre Albert Bandura, le père de l'apprentissage social, lorsqu'il fait l'expérience de Bobo le clown. Il s'agit en fait d'un clown gonflable qui se fait maltraiter par un adulte. Les chercheurs montrent ensuite la vidéo à des enfants. Lorsque les enfants se retrouvent dans une salle de jeu ensuite et qu'ils voient un Bobo le clown, ils marchent directement vers lui et reproduisent ce qu'ils ont vu dans la vidéo. Cet exemple est une explication simplifiée de la théorie de l'apprentissage social. Toutefois, elle en fait ressortir un point important : le comportement, quel qu'il soit, est appris. Cela est valable pour les comportements adéquats mais également pour les comportements délinquants.

Une nuance est apportée dans les travaux de Bandura et a été reprise par plusieurs ensuite. La reproduction d'un comportement observé n'est pas automatique. Une personne ne va reproduire un comportement que s'il le trouve « payant » (Bandura, 1977; SCC, 2004). Cette théorie est vraie tant pour les comportements déviants que pour les façons de faire prosociales (Shaffer, Kipp, Wood et Willoughby, 2010). Un jeune répètera un comportement s'il a l'impression que ce qu'il en retire est positif (Sutherland et Cressey, 1974). Cette phrase clé est la base de la réadaptation. Encore, certains auteurs ont poussé la réflexion plus loin. Ils ont découvert que l'apprentissage

ne se fait pas seulement lorsque le jeune en retire un bien tangible. Il a été prouvé que ce qui aide à l'apprentissage de comportements tant prosociaux que délinquants, ce sont les relations significatives : c'est-à-dire l'attachement aux personnes significatives et le sentiment d'appartenance à un groupe ou à une institution (Hirschi, 1969).

Dans un milieu de vie, que ce soit dans un CJ ou une maison familiale traditionnelle, le cadre établi doit être clair et doit amener le jeune à recevoir du renforcement positif pour les bons comportements qu'il adopte (Skinner, 1953; Feld, 1999). Dans le même ordre d'idée, le jeune doit être repris rapidement pour ses comportements déviants et délinquants afin d'empêcher qu'il trouve de la valorisation dans ces derniers (Church, Wharton et Taylor, 2008). Il s'agit de la théorie de base du conditionnement opérant, un concept important qui découle du béhaviorisme. Les penseurs de cette école ont défini quatre types de contingences : le renforcement positif, le renforcement négatif, la punition positive ou la punition négative. Le tableau 1.1 donne une brève explication de chacune de ces contingences (Skinner, 1953).

Après avoir fait la découverte du renforcement, les chercheurs ont également tenté de chiffrer cette dernière et de définir les paramètres de l'utilisation du renforcement afin que ce dernier soit efficace. La formule qui revient le plus souvent, dans la littérature, est la suivante : il faut quatre renforçateurs pour une réprimande afin d'arriver à ancrer un comportement positif chez un adolescent (Goldstein, 1988). Un point important se doit d'être mentionné. Il faut qu'il y ait une relation entre le jeune et la personne lui offrant du renforcement si l'on désire obtenir un résultat. L'importance du concept de la relation revient donc en force. Il est primordial que le jeune puisse entretenir une relation avec tous les acteurs du milieu. Ainsi, si un jeune est en rupture de lien ou qu'il y a absence de lien avec les adultes autour de lui, les interventions de ces derniers ne l'amèneront pas à changer ses comportements.

Une rupture ou une absence de lien, c'est lorsque l'adolescent décide que la personne devant lui ne vaut pas la peine d'être considérée lorsqu'il a à prendre une décision. La rupture de lien a lieu lorsque le jeune considérait l'adulte mais que suite à un événement ou un élément qui a amené un changement dans la relation, le jeune n'accorde plus d'importance à la relation ou sabote volontairement cette dernière. Une absence de lien, c'est lorsque que la relation positive entre l'adulte et le jeune n'a pas été mise en place :

il n'y a pas de relation significative (Krauss, 2011). Il est important pour la réadaptation du jeune que quelqu'un dans le milieu soit en relation avec lui. Ainsi, le jeune aura au moins un modèle prosocial qui pourra avoir un impact sur lui (Krauss, 2011). Prenons un exemple pour bien comprendre ce qui vient d'être expliqué.

Tableau 1.1 : Description sommaire des types de contingence

Type de contingence	Explication	Exemple
Renforcement positif	Ajouter un stimulus appétitif	À la suite d'un comportement adéquat : donner un privilège, une récompense
Renforcement négatif	Retirer un stimulus d'aversion	À la suite d'un comportement adéquat : enlever une contrainte
Punition positive	Ajouter un stimulus d'aversion	À la suite d'un comportement que l'on veut éliminer : donner une conséquence
Punition négative	Supprimer un stimulus appétitif	À la suite d'un comportement que l'on veut éliminer : retirer un privilège

Un jeune qui est arrivé en CR depuis peu vole une friandise dans son unité de vie. Les intervenants le réprimandent. Pour lui, ça n'a pas beaucoup d'impact puisqu'il n'est pas encore en relation avec eux. De l'autre côté, les jeunes avec qui il vit et s'entend bien le félicitent et lui disent qu'il a du courage et que c'est impressionnant de le voir aller. Il y a fort à parier que ce jeune retiendra davantage le renforcement de ses pairs que la réprimande de l'adulte. Sur un continuum, le vol deviendra donc un comportement payant pour lui, malgré les tentatives du milieu.

Un autre grand auteur nous explique ce concept de manière plus détaillée. Il parle de l'apprentissage par le renforcement. Il s'agit de Frederic Skinner, psychologue américain ayant travaillé sur le concept de conditionnement. Ce dernier ajoute un élément important à tout ce qui a déjà été dit : le renforcement n'est pas nécessairement matériel. C'est ce qui est illustré dans l'exemple ci-dessus, puisque le jeune, dans cette

histoire, n'a pas reçu de renforçateur matériel de la part de ses pairs. Toutefois, leur commentaire et leur respect suffisent à renforcer ce type de comportement.

Selon les observations de Skinner, la bienveillance et l'affection d'autrui serviraient également de renforcement positif des bons comportements (Skinner, 1995). Cela démontre l'importance de la présence d'un lien significatif et positif avec le principal donneur de soins. Ce fait a déjà été démontré dans d'autres domaines. Par exemple, avec la théorie de l'attachement chez l'enfant (Shaffer, Kipp, Wood et Willoughby, 2010). À l'inverse, si l'enfant est à la recherche d'une personne avec qui il peut avoir ce lien, les impacts peuvent être différents. Si le parent n'a pas été présent ou n'a pas su créer de relation solide, le jeune recherchera cette relation auprès de quelqu'un d'autre et passera même parfois d'un modèle à un autre. C'est bien souvent dans ces cas que les adolescents se retrouvent dans l'engrenage du crime organisé ou des gangs de rue : ils vont chercher de la reconnaissance et créer un sentiment d'appartenance positif avec ce groupe (Fredette, 2005). Ce sentiment devient tellement fort qu'il est plus puissant que le reste de la société et qu'il permet au jeune de justifier ses comportements délinquants en se basant sur le renforcement qu'il reçoit de la part des autres jeunes du groupe.

Avec la conviction que la théorie de l'association différentielle est une des théories explicatives plausibles à la base de la déviance chez les jeunes, on comprend les raisons de les retirer de leur milieu pour les réadapter, lorsque le milieu est trop ancré dans un mode de vie criminel ou déviant. En fait, il s'agit de recréer un endroit pour que le jeune puisse faire des apprentissages sociaux adéquats. C'est donc au croisement de l'association différentielle et de la théorie de l'apprentissage social qu'apparaît le centre de réadaptation. Ce qui importe est de savoir ce que le CJ met en place pour que les comportements appris dans le milieu naturel des jeunes soient délaissés et remplacés par des comportements plus socialement acceptables qu'ils conserveront au retour dans leur milieu.

Il ne faut toutefois pas oublier que lorsque les jeunes se retrouvent dans une unité de vie, ils sont entre 9 et 12 jeunes avec de graves troubles de comportement vivant ensemble. Il faut donc que le milieu se mobilise rapidement et donne les moyens aux intervenants, tant éducateurs qu'agents d'intervention, de créer des liens positifs avec

les jeunes. Ce sont ces liens qui vont faire en sorte que le jeune s'adapte à son nouveau milieu de vie et ait envie de s'investir dans un processus de changement plutôt que de s'ancrer davantage dans des comportements déviants au contact de ses pairs. Dans une telle optique, la relation positive entre le jeune et l'agent d'intervention devient primordiale puisqu'elle fait en sorte que le jeune voit ce dernier comme un outil plutôt que comme quelqu'un à confronter.

L'intervention en centre jeunesse doit répondre aux besoins du jeune. À la lumière des théories présentées dans ce cadre conceptuel, on peut supposer que l'intervenant doit s'adapter à la clientèle qu'il a devant lui afin d'être un modèle positif. De cette manière, la réadaptation sera plus efficace car le jeune apprendra à partir du lien qu'il créera. Il voudra reproduire le modèle positif qu'il voit. Il sera porté, du même coup, à vouloir s'investir davantage dans son milieu de vie, dans son plan d'intervention et dans les activités de réadaptation qui lui seront proposées (Marier, 2004). Dans la même logique, la création d'une telle relation aidera le jeune à s'arrêter plus rapidement car l'intervenant saura répondre à son besoin malgré une crise.

Ceci étant dit, il faut toutefois noter que les jeunes ne peuvent pas créer une relation identique avec tous les intervenants du milieu. Les jeunes ont tous des caractères différents et il est impossible qu'ils s'entendent avec tous. Un concept très important doit donc être pris en compte : il faut qu'il y ait un bon jumelage entre jeune et intervenant (Feld, 1999; Hirschi, 1969). Une condition a été mentionnée plus tôt pour pouvoir réussir une intervention optimale auprès des jeunes. Il doit y avoir une personne significative qui travaille avec ce dernier (ACJQ, 1999). Les contraintes du milieu font en sorte qu'un jeune n'est pas toujours placé avec l'intervenant avec lequel il a le meilleur lien. Il devra apprendre à connaître cette personne et à travailler avec elle. Toutefois, il pourra créer un lien significatif avec un autre membre de l'équipe et choisir ce membre pour l'aider à avancer. Il est important que les CR offrent une panoplie de modèles prosociaux aux jeunes afin que ces derniers puissent toujours trouver une personne avec qui ils peuvent entretenir une relation de confiance pour les faire avancer. Donc, la possibilité de créer des liens avec les agents d'intervention serait un plus pour la réhabilitation des jeunes.

Une recherche comme celle présentée dans les pages suivantes permettra d'aller vérifier si, effectivement, il y a présence d'une relation entre les jeunes et les agents d'intervention. Dans l'éventualité où la preuve de l'existence d'une relation sera faite, il sera possible d'évaluer le type de relation et de voir si, par son rôle, l'agent d'intervention participe au processus de réadaptation des jeunes en appliquant certains concepts de la théorie de l'apprentissage social ou de l'association différentielle.

Chapitre 2 :

Méthodologie

La qualité scientifique d'une recherche dépend de la méthodologie utilisée. Cette dernière doit être choisie en tenant compte des objectifs de recherche. Les objectifs de cette recherche viennent d'être présentés au chapitre 1, rappelons que l'objectif principal est de **présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs**. Pour y arriver, la méthodologie qualitative sera utilisée. Ce chapitre présentera l'ensemble des aspects méthodologiques de la recherche y compris les méthodes de recueil de données, le choix de l'échantillon, les techniques d'analyse ainsi que l'échéancier.

2.1 Choix méthodologique : une approche qualitative

Comme mentionnée plus haut, la méthode utilisée pour ce travail de recherche est la méthodologie qualitative. Cette stratégie place les acteurs que l'on veut mieux connaître au cœur de la recherche. Elle vise à recueillir la perception et l'expérience de ces derniers (Pirès, 1997).

Pour le cas présent, la recherche qualitative permet d'examiner les pratiques des agents d'intervention dans le but de *présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs*. Elle tente de répondre aux objectifs suivants :

(a) comprendre les liens entre l'agent d'intervention et le personnel des équipes éducatives parce qu'effectivement, il est important de voir comment s'effectue la communication entre les différents acteurs dans un milieu tel un CJ.

(b) comprendre le lien entre les agents d'intervention et les jeunes; ce dernier objectif spécifique est le plus important de ce travail puisque le jeune est au cœur des préoccupations.

2.1.1 Les méthodes de collecte de données

En qualitatif, la collecte d'information peut être effectuée à l'aide de différentes méthodes. Tout d'abord, afin de bien cerner le sujet d'étude et l'ensemble des dimensions l'entourant, la recherche débute avec une recension des écrits sur le sujet. C'est-à-dire qu'il faut lire la recherche préalablement effectuée et identifier ainsi des questions qui gagneraient à être abordées ou des éléments à être revus sous un nouvel angle. Ainsi, le présent travail de recherche apportera de nouveaux éléments (O'Donoghue, 2007) sur le travail des agents d'intervention dans un contexte de réadaptation des jeunes sous la *Loi de protection de la jeunesse* en CJM-IU. Les recherches portant spécifiquement sur le rôle de l'agent d'intervention sont inexistantes. L'intérêt d'un tel travail découle donc du fait que j'ai pu faire des observations sur ce dernier dans le cadre de mon travail d'éducatrice en centres jeunesse. Afin d'assurer la pertinence du sujet, des travaux sur le contexte d'autorité et des textes de lois et divers rapports ont été consultés. De plus, des directives ont été données par l'organisation et les modèles de gestion, ainsi que toutes documentations pertinentes du CJM-IU, ont été consultées.

En complémentarité avec le matériel recueilli grâce aux entretiens, le dossier des jeunes sélectionnés a aussi été consulté afin que la chercheuse puisse voir le nombre de retraits hors service et de contentions qui ont été nécessaires. Ainsi, il a été possible de voir s'il y a eu des périodes où les jeunes ont vécu moins de retraits, plus de contentions, etc., et d'aller voir si les agents ont un impact sur les périodes plus difficiles de la vie des jeunes. Également, la consultation des dossiers a servi à aller recueillir des renseignements dans les rapports sur la durée et le déroulement des interventions faites par les agents d'intervention.

Il y a ensuite l'observation. Cette méthode de recherche consiste, pour le chercheur, à se rendre dans le milieu afin d'alimenter ses propres observations sur son sujet de recherche. Le chercheur entre alors dans le monde des acteurs. Il peut agir à titre d'observateur non participant (Arborio, 2010), c'est-à-dire qu'il va aller dans le milieu, mais en y limitant ses interventions. Ainsi, il tente d'obtenir de l'information brute sans influencer le milieu. Le chercheur peut également faire une observation participative (Arborio, 2010). Dans ce cas, il observera ce qui se passe dans le milieu, mais il sera aussi conscient du fait que sa présence et sa participation peuvent faire en sorte que les choses se déroulent différemment (Arborio, 2010). Il aurait été vraiment intéressant

d'utiliser cette méthode pour la collecte de données. Ainsi, la chercheuse aurait pu avoir accès à de l'information en suivant les agents dans leur quotidien. Il aurait été possible d'observer les interactions entre les différents acteurs et les difficultés rencontrées. Les observations auraient également été utiles pour prendre en note le mode opératoire des agents d'intervention ainsi que les techniques qu'ils utilisent. Les agents d'intervention sont en contact avec toute la clientèle du centre de réadaptation, avec toutes les équipes éducatives et même avec les visiteurs des sites. Cela compliquait l'utilisation de la méthode d'observation car pour pouvoir suivre les agents d'intervention dans leurs activités quotidiennes, il aurait été nécessaire, afin de respecter les conditions éthiques, de faire signer des formulaires de consentement à l'ensemble de la clientèle, à tous les employés et à tous les visiteurs. Cette tâche étant très complexe, les observations ont dû être mises de côté.

La technique de l'entretien, quant à elle, a pu être utilisée dans le cadre de ce travail. Cette façon de mener une recherche se base sur la doctrine suivante : personne n'est mieux placé que l'acteur lui-même pour raconter son histoire et ses expériences. Il peut ainsi expliquer comment le milieu fonctionne et faire part de ce qu'il trouve pertinent. Il peut fournir des exemples tirés de son vécu. Il faut donner la chance à ce dernier de s'exprimer sans qu'il soit influencé par le chercheur (Blanchet et Gotman, 2010). L'avantage d'utiliser cette technique est qu'il est possible de compléter l'information théorique obtenue par la recension des écrits avec les divers faits rapportés. De plus, le point de vue des différents acteurs peut être mis en lien afin de voir comment ils se complètent ou comment ils diffèrent. Ainsi, dans ce travail de recherche, les entretiens permettront aux agents de parler de leur réalité, de raconter leur histoire. En rencontrant également des jeunes et des chefs de permanence, les perceptions de chacun pourront être mises ensemble afin de permettre de répondre aux objectifs du travail.

2.1.2 L'entretien semi-directif

Le type d'entretien utilisé ici est l'entretien en profondeur semi-directif. Lors de ce type d'entretien, le chercheur s'assoit avec le sujet et lui pose une première question sur un thème choisi. Cette question doit être ouverte. Ainsi, l'acteur est également amené à raconter son histoire. Toutefois, le chercheur, dans ce type d'entretien, peut se permettre de relancer l'acteur s'il n'aborde pas un des thèmes pertinents en lien avec le sujet de

recherche (Blanchet et Gotman, 2010; O'Donoghue, 2007). Lors de ces relances, les questions doivent aussi être ouvertes. Il s'agit de laisser le lecteur aller et de l'influencer le moins possible. De cette manière, il peut développer en profondeur sur plusieurs thèmes. Dans le présent travail de recherche, les thèmes abordés seront en lien avec les tâches des agents d'intervention, les caractéristiques qui sont nécessaires pour faire le travail et les relations que les agents entretiennent avec les autres professionnels et les jeunes. Ces thèmes seront expliqués plus en profondeur dans les pages suivantes.

2.2 Les critères d'échantillonnage

Un échantillon est le résultat d'une opération effectuée pour mettre sur pied le corpus d'un travail de recherche (Pirès, 1997). C'est une notion qui est très proche de celle de la population. Il s'agit en fait de déterminer qui, à l'intérieur d'une population donnée, sera utilisé pour un travail de recherche afin d'obtenir un portrait général sur un sujet choisi (Pirès, 1997).

Lorsque l'on fait des entretiens semi-directifs, il est important de s'assurer que l'échantillon choisi soit suffisant pour répondre à deux principes : le principe de diversification (autant interne qu'externe) et le principe de saturation.

2.2.1 *Le milieu*

Le milieu utilisé pour la recherche sera le CJM-IU, plus précisément les sites du MSA et de la CDP. Ainsi, la recherche aura le point de vue des plus grandes équipes d'agents d'intervention qui travaillent au CJM-IU.

La population à l'étude sera composée des agents d'intervention travaillant auprès de garçons entre 12 et 18 ans. C'est-à-dire, les agents du MSA et de la CDP. Étant donné que ce sont ces agents qui sont en plus grand nombre au sein du CJM-IU, il est pertinent de leur accorder notre attention d'abord.

2.2.2 La diversification externe

La recherche porte sur les agents d'intervention et le travail qu'ils effectuent auprès des jeunes au CJM-IU. Il est donc primordial de regarder leur situation de leur propre point de vue en interrogeant plusieurs d'entre eux. Toutefois, pour avoir un portrait diversifié et complet, il est également pertinent de voir ce que les autres acteurs entourant l'agent pensent de ce rôle. Ainsi, la situation sera regardée de plusieurs angles et l'information recueillie sera plus complète (Pirès, 1997; Punch, 2014). Il s'agit donc d'un échantillon par cas multiples. Ce type d'échantillon est utilisé lorsqu'il est impossible d'interroger un seul type d'acteur pour avoir le portrait complet d'une situation (Stake, 1995). Donc, pour la présente recherche, trois types d'acteurs seront rencontrés : les agents d'intervention, les jeunes et les chefs de permanence.

L'échantillon pour cette recherche est de 14 personnes. De ces 14 personnes, six sont des agents d'intervention, six sont des jeunes et deux sont des chefs de permanence.

Les garçons constituent la clientèle des centres jeunesse ciblée par la présente étude. La clientèle féminine de CJM-IU a donc été exclue de la présente recherche. Les raisons qui sous-tendent ce choix sont les suivantes : parce que c'est auprès de cette clientèle que les observations exploratoires, mentionnées au chapitre précédent, menant à la recherche ont été faites et parce que les garçons constituent la clientèle majoritaire des sites en hébergement au CJM-IU (ACJQ, 2011). De plus, comme cette clientèle est plus grande, il devenait plus facile de constituer l'échantillon. Enfin, comme les besoins ne sont pas les mêmes chez les clients-garçons et les clientes-filles, il était important, afin de mieux cerner le rôle de l'agent, de sélectionner l'un ou l'autre des sexes seulement.

2.2.3 La diversification interne

Dans la conception de l'échantillon, il est important de tenir compte du concept de la diversification interne afin qu'à travers les sous-groupes, il reste possible d'aller chercher une certaine homogénéité (Normand, 2014; Strauss, 1987). Dans le cadre de ce travail de recherche, trois sous-groupes sont utilisés pour la cueillette d'information. Malgré le rôle bien différent des agents d'intervention, des chefs de permanence et des

jeunes, ils ont tous les trois une vision du rôle de l'agent, une connaissance du fonctionnement des CR et il y a une interaction quotidienne entre eux.

Tel que mentionné précédemment, l'agent d'intervention est présent sur les quatre principaux campus du centre jeunesse de Montréal soit, le Mont St-Antoine (MSA), la Cité-Des-Prairies (CDP), Dominique-Savio-Mainbourg (DSM) et Rose-Virginie-Pelletier (RVP). Certains agents travaillent également dans une unité au tribunal de la jeunesse : un centre de jour où les jeunes vont lorsqu'ils attendent de passer devant le juge. D'autres travaillent au transport et s'occupent du déplacement des jeunes qui ne peuvent sortir seuls : que ce soit pour aller à la cour, à un rendez-vous médical ou autre. Les méthodes d'intervention varient selon le lieu ou selon la clientèle : garçons ou filles, enfants ou adolescents, sous la *LSJPA* ou sous la *LPJ*. De manière générale, l'objectif du travail de l'agent d'intervention, peu importe où il est, est toujours d'assurer la sécurité des jeunes et des employés qui travaillent avec eux.

Tous les agents d'intervention sont embauchés par le CJM-IU, à l'exception des agents du MSA qui eux, sont engagés par la firme de sécurité GARDA et qui travaillent à contrat.

1. Critères de diversification interne pour les agents d'intervention

Critères d'échantillonnage théoriques

Comme la recherche porte sur cet acteur, il est important qu'il soit bien représenté dans l'échantillon. Ainsi, près de la moitié des acteurs rencontrés pour cette recherche sont des agents d'intervention. Les agents d'intervention sélectionnés devront répondre à divers critères.

- 1. Ils devront être à l'emploi du CJM-IU ou en poste au MSA depuis au moins quatre ans.** De cette manière, ces derniers auront été présents pendant l'implantation

du modèle de gestion intégrée de l'agent d'intervention en 2010¹, et pourront donc partager leur expérience en termes d'« avant » et « après ». Avec une ancienneté d'au moins quatre ans, il est plus probable que les agents rencontrés connaissent bien le milieu, le fonctionnement et les jeunes. De plus, les chances qu'ils aient obtenu de la formation du CJM-IU et qu'ils aient connu au moins un jeune de son arrivée à son départ sont plus grandes.

2. **Ils doivent être des employés qui travaillent de jour ou de soir.** Les employés travaillant exclusivement la nuit sont exclus de cette recherche puisqu'ils ont très peu de contact avec les jeunes comparativement à ceux travaillant le jour. Les employés de nuit sont exclus afin d'assurer que les agents sélectionnés aient un maximum de possibilité d'entrer en contact avec les jeunes.

3. **Milieu de travail.** Étant donné que la population à l'étude comprend les agents du MSA et de la CDP, il est primordial d'inclure des agents provenant des deux sites. Donc, pour cette recherche, il devra y avoir au moins deux agents, parmi les six rencontrés, qui travaillent au MSA. Les agents de la CDP sont priorisés en nombre dans la recherche puisqu'ils sont plus nombreux.

Participants à la recherche

Le tableau 2.1 illustre les agents qui participent à ce travail de recherche.

Tableau 2.1 Caractéristiques des agents d'intervention participant à cette recherche

Pseudonyme	Lieu de travail	Ancienneté
Agent 1	Cité-Des-Prairies	6 ans
Agent 2	Cité-Des-Prairies	6 ans ½
Agent 3	Mont-St-Antoine	3 ans ½
Agent 4	Cité-Des-Prairies	10 ans
Agent 5	Cité-Des-Prairies	25 ans
Agent 6	Mont-St-Antoine	7 ans

¹Le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention propose plusieurs éléments afin d'accroître la sécurité dynamique. Tout d'abord, le projet recommande d'intégrer les agents d'intervention dans les activités quotidiennes des divers centres de réadaptation.

Tel que l'illustre le tableau, nous avons interviewé quatre agents qui travaillent à la CDP et deux qui travaillent au MSA. La moyenne d'années d'ancienneté est de neuf ans et demi. Donc, les critères de sélection qui avaient été établis ont, de manière générale, été respectés sur le terrain. Un seul agent dans l'échantillon ne correspondait pas au critère de l'ancienneté. Il était à quelques mois d'obtenir les quatre ans d'ancienneté demandés. Étant donné qu'il avait été fortement recommandé par les chefs de permanence de rencontrer un agent plus jeune afin d'avoir sa perception, lorsque ce dernier a démontré de l'intérêt pour le travail, il a été inclus dans la recherche.

2. Critères de diversification interne pour les jeunes

L'un des objectifs spécifiques de ce travail est de comprendre le lien entre les agents d'intervention et les jeunes placés en CJM-IU. C'est un objectif qui est au cœur de la recherche. Il s'avère donc très important que les jeunes puissent donner leurs opinions sur les agents d'intervention et les services qu'ils reçoivent de la part de ces derniers.

Critères d'échantillonnage théorique :

Les critères pour la sélection des jeunes sont les suivants.

1. Les jeunes sélectionnés doivent être des garçons puisque c'est cette clientèle qui est hébergée au MSA ou à la CDP. Au moins deux jeunes devront être hébergés au MSA afin d'assurer une diversification.
2. Les jeunes garçons choisis pour la recherche ont entre 12 et 18 ans puisque c'est à cet âge qu'ils sont hébergés au MSA ou à la CDP. Trois de ces jeunes devront être hébergés dans des unités accueillant des jeunes de 12 à 14 ans et les trois autres devront être hébergés dans des unités allant de 15 à 17 ans. Ainsi, cela permet d'assurer une diversification.
3. Les jeunes garçons choisis sont tous hébergés en CJM-IU en vertu de la *Loi de la protection de la jeunesse (LPJ)*. Les jeunes hébergés sous la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents (LSJPA)* sont exclus de la recherche. Une diversité

interne dans l'échantillon dans ce sens aurait été intéressante, car les agents sont appelés à travailler avec ces deux clientèles. L'exclusion de cette population est due aux raisons suivantes : l'accès au dossier des jeunes hébergés en vertu de la *LSJPA* est difficile et la clientèle majoritaire au centre jeunesse reste une clientèle sous la *LPJ*. Cette décision a été prise à la suite de la recommandation du comité scientifique du CJM-IU.

4. Il n'y a pas de critères quant à la durée du placement des jeunes en CR.

5. Les jeunes qui désirent participer à la recherche doivent être des jeunes qui ont déjà nécessité au moins un arrêt physique et plus d'un retrait hors service par les agents d'intervention. C'est-à-dire qu'ils doivent être des jeunes qui ont déjà vécu une contention et qui ont été retirés de leur milieu de vie suite à leurs comportements. Ce critère permettra de pouvoir demander aux jeunes de partager leur perception sur le travail des agents d'intervention lors de situations de crise.

Participants à la recherche

Le tableau 2.2 décrit les jeunes qui participent à cette recherche. Tous les jeunes sélectionnés répondent aux critères d'échantillonnage théorique. L'âge des participants varie toutefois entre 12 et 15 ans plutôt qu'entre 12 et 18 ans puisque ce sont des jeunes de cet âge qui ont accepté de participer à la recherche.

Tableau 2.2 Caractéristiques des jeunes participants à cette recherche

Variables	Placé	Placé dans l'unité	Lieu du placement	Âge
Pseudonyme	depuis	actuelle depuis		
Beethoven	7 ans	9 mois	Mont-St-Antoine	13 ans
Dude	4 ans	5 mois	Cité-Des-Prairies	15 ans
Kevin	2 ans	2 mois	Mont-St-Antoine	12 ans
Solitaire	8 ans	8 mois	Cité-Des-Prairies	15 ans
David	10 ans	6 mois	Cité-Des-Prairies	15 ans
Crosby	3 ans	10 mois	Mont-St-Antoine	12 ans

3. Critères de diversification interne pour les chefs de permanence

Le terme « chef de permanence » est donné à la personne responsable du bon déroulement de chaque site lorsque les chefs des unités ne sont plus présents (soirs, week-ends, jours fériés).

Critères d'échantillonnage théorique

Sur chaque site, un chef de permanence est responsable des équipes d'agents d'intervention; il s'assure que les agents soient formés, supervisés et qu'ils offrent un service efficace aux jeunes. Pour la présente étude, le seul critère de sélection pour les chefs de permanence était qu'ils soient le chef responsable des agents d'intervention du MSA et de la CDP. Ainsi, ils peuvent apporter des éléments intéressants d'un point de vue de gestionnaire.

Participants à la recherche

Le tableau 2.3 donne les caractéristiques des chefs de permanence qui participent à ce travail de recherche. Afin de maintenir l'aspect de la confidentialité, les chefs de permanence ne seront pas identifiés en fonction du site sur lequel ils travaillent. Les chefs de permanence sélectionnés répondent au critère d'échantillonnage théorique et donc, ils sont responsables d'une équipe d'agents d'intervention au MSA ou à la CDP.

Tableau 2.3 Identification des chefs participants à cette recherche

Nom	Ancienneté (à la permanence)
Permanence 1	9 ans
Permanence 2	13 ans

2.2.4 La saturation

Le principe de saturation dans la méthode qualitative veut que le nombre d'acteurs rencontrés soit suffisant pour obtenir le plus d'information possible sur le sujet à l'étude (Pirès, 1997). Ainsi, des thèmes pertinents pourront ressortir des entretiens réalisés et ces derniers pourront permettre de répondre aux objectifs de la recherche. La saturation

est atteinte lorsqu'il n'y a plus de nouveaux thèmes qui ressortent des entretiens et lorsqu'aucun élément nouveau n'est mis de l'avant pour les thèmes déjà ressortis (Glaser et Strauss, 1967; Willig, 2008). Dans le cas présent, 14 entretiens ont permis de récolter suffisamment d'information pour pouvoir affirmer qu'une saturation a été obtenue.

2.3 Processus de sélection

2.3.1 Le processus de sélection des agents d'intervention

Les agents qui participent à la recherche le font sur une base volontaire. À la CDP, la chercheuse a effectué le recrutement en présentant le projet de recherche et les objectifs de ce dernier lors d'un comité d'agents d'intervention. Elle y avait été invitée par le chef de permanence responsable des agents d'intervention à la CDP ainsi que par d'autres chefs de permanence afin d'expliquer la recherche et les objectifs de cette dernière aux agents d'intervention. Les agents se sont tous montrés intéressés par le projet. Ils étaient contents de voir que quelqu'un s'intéressait à leur travail. Ils ont décidé, ensemble, quels agents feraient partie de la recherche. À la fin de la rencontre, la chercheuse avait déjà quatre noms.

Au MSA, le même exercice ne pouvait avoir lieu puisque les agents d'intervention n'ont pas de réunion d'équipe. Une lettre à l'intention des agents a été laissée sur leur lieu de travail. La lettre expliquait en quoi allait consister le travail : les objectifs de recherche, la participation attendue des agents s'ils se portaient volontaires. Les agents intéressés devaient inscrire leur nom puis une rencontre spéciale devait avoir lieu pour répondre à leurs questions avant qu'ils ne s'engagent dans la recherche. Toutefois, cette rencontre n'a pas eu lieu, car il y avait des contraintes provenant du milieu. À l'aide du chef de permanence responsable des agents au MSA, des noms ont été directement sélectionnés et ces derniers ont été rencontrés individuellement, la journée de l'entrevue, afin de bien leur expliquer le projet.

2.3.2 Le processus de sélection pour les jeunes

Le recrutement des jeunes pour la participation à cette recherche s'est fait en plusieurs étapes. D'abord, cela a été fait par l'entremise d'un agent de liaison au CJM-IU : Marilyn Bell. Mme Bell a présenté le projet de recherche aux chefs d'unité lors d'une rencontre de chefs. Les chefs d'unités en ont ensuite parlé à leurs équipes d'éducateurs qui ont sélectionné des jeunes qui répondaient aux critères demandés. Le nom des jeunes et de leur éducateur d'accompagnement a été transmis à la chercheuse. Cette dernière a alors contacté les intervenants d'accompagnement des jeunes afin de leur expliquer davantage le projet et de leur remettre un formulaire de consentement pour les parents. Une fois le formulaire de consentement signé, le jeune pouvait être rencontré par la chercheuse. Des jeunes sélectionnés, deux ont changé d'avis et deux ont quitté en fugue. Il a donc fallu que l'agente de liaison recommence le processus pour trouver d'autres jeunes. Avec l'agente de liaison, trois jeunes ont pu être sélectionnés et rencontrés.

C'est ce processus de recrutement qui a été le plus long. Effectivement, même une fois l'accord des jeunes obtenu, il a fallu beaucoup de temps pour que l'entretien puisse avoir eu lieu puisque le consentement des parents a été, dans la plupart des cas, très long à obtenir. En effet, les parents ne sont pas toujours présents dans la vie des jeunes et il devient difficile de les rejoindre. Certains jeunes auraient aimé participer, mais ils n'ont jamais pu être considérés puisque leurs parents n'étaient pas présents pour la signature du formulaire de consentement.

2.3.3 Le processus de sélection pour les chefs de permanence

Le recrutement pour les chefs de permanence s'est fait de manière similaire au recrutement des agents d'intervention. C'est-à-dire que la chercheuse est allée à un comité de chef de permanence afin de présenter le projet de recherche. Les chefs présents étaient bien contents de voir que quelqu'un s'intéressait au travail de l'agent d'intervention. Lors de cette rencontre, il y a eu une discussion sur le modèle de gestion

intégrée des agents d'intervention. Les chefs ayant mis en place ce modèle ont partagé leur raisonnement et les raisons pour lesquelles ce modèle est important selon eux. Les deux chefs de permanence responsables des agents au MSA et à la CDP ont accepté de participer à la recherche sans hésitation.

2.4 Le déroulement des entretiens

2.4.1 Le déroulement des entretiens pour les agents d'intervention

Les six rencontres avec les agents d'intervention se sont déroulées sur le lieu de travail de ces derniers. Donc, quatre à la CDP et deux au MSA.

La durée moyenne des entretiens est d'environ 50 minutes. À chaque début d'entretiens, la chercheuse a expliqué le contenu du formulaire de consentement que les agents d'intervention signaient sur place (mis à part pour deux agents qui avaient déjà signé leur formulaire au préalable).

Grille d'entretien utilisée pour les agents d'intervention

Les entretiens réalisés sont des entretiens semi-directifs. Ils se sont toujours bien déroulés. La question à la base de l'entretien était : « Parle-moi du rôle de l'agent d'intervention ». Lorsque l'agent avait terminé de donner une réponse à cette affirmation, des questions ouvertes, en lien avec les thèmes étaient posées en fonction de ce que l'agent rencontré n'avait pas encore abordé.

Le déroulement de l'entretien a ensuite été expliqué. Afin d'assurer une certaine cohérence pour tous les entretiens et atteindre les objectifs de recherche, une grille d'entretien avait été préparée. Pour les six entretiens, elle a été utilisée. Les thèmes de la grille sont les suivants :

- Le mandat, le rôle et les tâches et les outils à la disposition des agents. Ce thème cherche à comprendre ce que l'agent d'intervention a comme mandat, ce qu'il effectue comme tâche au CJM-IU. Ainsi, par ce thème, l'agent peut raconter comment il s'y

prend pour faire ce qui lui est demandé. De plus, l'agent est amené à parler des formations et de la supervision qu'il reçoit afin d'accomplir son rôle. Également, il peut parler des outils qu'ils utilisent dans leur travail. En outre, ils en profitent pour raconter leurs expériences personnelles et ils expliquent comment ces dernières leur sont utiles dans leur travail. Le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention est également considéré comme un outil à propos duquel ils seront questionnés.

- Les relations de l'agent d'intervention avec les professionnels. Cela fait référence aux relations qu'ils entretiennent entre agents, mais aussi aux relations qu'ils ont avec les cadres (chefs de service, permanence, direction), les éducateurs et les autres professionnels qu'ils croisent dans l'exercice de leur fonction. C'est-à-dire, lorsque les délégués jeunesse, les travailleurs sociaux, les enseignants, les infirmières et tout autre acteur viennent au centre de réadaptation pour rencontrer un jeune.

- Les relations des agents d'intervention avec les jeunes. Les relations entre les agents d'intervention et les jeunes sont à la base de la recherche; il s'agit donc là d'un thème très important. Ce thème a pour but que les agents racontent des cas vécus, s'expriment sur l'intervention en situation de crise. Les agents donnent également des détails sur la manière dont ils créent des liens avec les jeunes et l'importance de ce lien. Ils donnent également leurs opinions sur la manière dont le besoin du jeune trouve réponse, à travers leurs interventions.

- Les impacts de leur travail. Ce dernier thème répond directement à l'objectif général qui est de *connaître le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs*. En fait, il amène les agents d'intervention à s'exprimer sur l'influence qu'ils croient avoir dans le processus de réadaptation des jeunes. Ils parlent de la manière dont ils perçoivent leur rôle, des émotions que leur travail leur fait vivre. Ce thème les amène également à se positionner au niveau de l'impact qu'ils croient avoir à court, moyen ou long terme sur la clientèle qu'ils rencontrent.

La grille utilisée avec les agents d'intervention est représentée dans le tableau 2.4.<

Tableau 2.4 Grille d'entretien utilisée lors des rencontres avec les agents

1) Le mandat, le rôle, les tâches et les outils	2) Relations avec les autres professionnels	3) Relations avec les jeunes	4) Impact
1.1 Application de leur rôle	2.1 Travail d'équipe avec les autres agents	3.1 Réponse au besoin du jeune : ce que l'agent fait pour répondre au besoin du jeune	4.1 Perception de son rôle
1.2 Les tâches et le rôle de l'agent	2.2 Travail d'équipe avec les autres professionnels	3.2 Création de liens : a) à l'arrivée du jeune b) au quotidien c) après les crises	4.3 Impact perçu : les conséquences de l'intervention sur le jeune
1.3 Formation	2.2 Rétroaction	3.3 Cas	
1.4 Feedback/recommandations		3.4 Situation de crise	
1.5 Modèle de gestion intégrée			

Les entretiens ont été enregistrés. Ainsi, il sera possible d'écouter les enregistrements et de procéder à la retranscription de comptes rendus *in extenso*. Cela facilitera cette partie du travail et les transcriptions seront davantage fidèles à l'entretien, ce qui s'avérera utile lorsque viendra le temps de procéder à l'analyse.

2.4.2 Le déroulement des entretiens pour les jeunes

Les entretiens avec les jeunes duraient en moyenne 40 minutes. Le déroulement de l'entretien leur était expliqué. Ils devaient ensuite se choisir un pseudonyme pour la recherche afin de respecter la confidentialité. Les thèmes abordés étaient notés dans une grille préalablement élaborée. À la suite de leur participation, les jeunes ont tous reçu une carte cadeau de 10\$ du magasin Future Shop.

Lors des entretiens avec les jeunes, la question de base était la suivante : « Parle-moi de tes journées ici et des gens qui travaillent auprès de toi. » Les jeunes débutaient donc l'entretien en donnant leur perception sur leur milieu de vie, leur routine et les gens qui travaillaient auprès d'eux. Une grille d'entretien a été mise sur pied afin que la chercheuse puisse s'assurer que tous les thèmes nécessaires à la réponse aux objectifs aient été abordés.

La grille d'entretien pour les jeunes

La grille était composée de quatre thèmes. Ces thèmes se retrouvent tout au long de l'entretien semi-directif qui est réalisé avec les jeunes. L'objectif principal du travail de recherche était abordé dans les thèmes par l'entremise des objectifs spécifiques.

- Leur arrivée en centre de réadaptation et les premiers contacts. Les jeunes étaient appelés à raconter comment leur arrivée au centre jeunesse s'était passée. Ils expliquaient avec qui ils avaient eu des contacts en premier et comment leur quotidien se passait dans leur unité. Ils expliquent également comment les premiers contacts avec les agents d'intervention se sont déroulés : à quel moment les ont-ils rencontrés pour la première fois? Dans quel contexte? Etc.

- La perception des services reçus. Les jeunes parlaient de tous les gens qui travaillent avec eux. Ils expliquaient avec qui ils s'entendaient bien ou moins bien, à qui ils faisaient confiance ou pas. Ainsi, cela les amenait à faire une comparaison entre les relations qu'ils avaient avec les agents d'intervention et les autres acteurs. Ils parlaient des gens à qui ils racontaient leur problème et ils expliquaient comment les agents étaient présents ou pas dans leur quotidien.

- La perception des agents d'intervention. Les jeunes expliquaient quel est, selon eux, le rôle de l'agent d'intervention. Ils racontaient les tâches que ces derniers devaient accomplir dans une journée. Ils disaient pourquoi l'agent était, selon eux, utile ou pas. Ce thème leur permettait également d'expliquer la différence à leurs yeux entre l'éducateur et l'agent d'intervention. Ainsi, cela leur permet de répondre à l'objectif spécifique suivant : connaître le travail de l'agent d'intervention.

- La relation des jeunes avec les agents d'intervention. Ce thème parle de la perception qu'ont les jeunes des agents d'intervention. Les jeunes pouvaient alors raconter les activités qu'ils faisaient avec les agents d'intervention. Ils parlaient de leur vécu avec les agents. C'est-à-dire, les moments où les agents devaient intervenir auprès d'eux, les interventions difficiles qu'ils avaient vécues, les retours sur les situations. Les jeunes étaient également invités à raconter des cas vécus. Plusieurs ont alors pu partager des expériences positives ou négatives qu'ils ont vécues avec les agents.

Tableau 2.5 Grille d'entretien – Thèmes abordés avec les jeunes

1) Arrivée et premiers contacts	2) Perceptions des services reçus au CJM-IU	3) Perceptions des agents	4) Les agents et vous
<u>1.1 Arrivée en CJM-IU</u>	<u>2.1 Réceptivité au traitement</u>	<u>3.1 Rôle</u>	<u>4.1 Perception de sa relation avec les agents</u>
<u>1.2 1^{er} contact avec les agents d'intervention</u>	<u>2.2 Lien de confiance avec les professionnels (agents/éducateurs)</u>	<u>3.2 Perception de l'utilité de ce dernier</u>	<u>4.2 Activités avec les agents</u>
	<u>2.3 Présence des agents dans la routine/l'unité</u>	<u>3.2 Différence agents/éducateurs</u>	<u>4.3 Cas vécu : bien/moins bien</u>
			<u>4.4 Perception de ses propres expériences</u>
			<u>4.5 Importance de ce lien pour eux</u>

Le tableau 2.5 représente la grille utilisée lors des rencontres avec les jeunes.

Les comptes rendus *in extenso* ont été retranscrits à l'aide des enregistrements des entretiens. Ainsi, il est plus simple de s'assurer d'être précis lors de l'analyse des données.

2.4.3 Le déroulement des entretiens pour les chefs de permanence

La question de départ pour les chefs de permanence était la suivante : « Parlez-moi de la place de l'agent d'intervention au sein du CJM-IU. »

Une grille d'entretien spécifique pour ces gestionnaires a également été mise sur pied afin de s'assurer que les chefs de permanence abordaient tous les thèmes nécessaires pour répondre aux objectifs de la recherche. La grille regroupe les thèmes suivants :

- Le rôle de l'agent d'intervention. Les gestionnaires ont été incités à raconter la perception qu'ils ont du rôle de l'agent. Ils ont pu expliquer quels sont, selon eux, les critères de sélections des agents, l'utilité de ces derniers et, par le biais de leur expérience, ils ont également pu décrire les caractéristiques d'un agent efficace. Ce thème permet donc une réponse à l'objectif général qui est de présenter le rôle de l'agent d'intervention.

- Les relations entre les agents et les autres professionnels. Les chefs ont été questionnés sur le partage des tâches lors des interventions. Ils ont également été amenés à se positionner au niveau des retours sur les situations avec les agents et avec les jeunes. Ce thème a également permis de recueillir les propos des chefs de permanence au niveau de la différence entre le mode d'intervention à la CDP et au MSA selon eux.

- Le modèle de gestion intégrée. Ce thème avait pour objectif de laisser les chefs de permanence se prononcer sur le modèle. Ainsi, ils ont pu raconter le changement du travail des agents d'intervention à travers le temps. Ils ont également pu expliquer comment ce changement dans les pratiques est venu affecter la gestion des agents d'intervention. Donc, à travers le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention, c'est une fois de plus l'objectif général voulant présenter le rôle de l'agent d'intervention.

Le tableau 2.6 illustre la grille utilisée pour les entretiens avec les chefs de permanence.

Tableau 2.6 Grille d'entretien – chef

1) Rôle de l'agent	2) Relations agents et autres professionnels	3) Modèle de gestion intégrée
1.1 Critère de sélection	2.1 Rétroaction	Avantage et changement
1.2 Apport des agents	2.3 MSA vs CDP	Gestion
1.3 Efficacité		

Les entretiens avec les chefs de permanence se sont déroulés dans le bureau respectif de chacun des deux gestionnaires rencontrés. Ils ont duré en moyenne 55 minutes. Au début de la rencontre, le formulaire de consentement a été expliqué et signé. L'entretien s'est par la suite déroulé à l'aide de la grille.

2.5 L'analyse des entretiens

Tous les acteurs constituant l'échantillon ont été vus une fois pour un entretien individuel. Le contenu verbal de cet entretien a été enregistré afin d'en faciliter l'analyse.

Cette analyse des résultats a été faite de la manière suivante : chaque entretien a été retranscrit à l'aide de l'audio qui a été recueillie pendant l'entretien. Lors de la transcription, les véritables noms des acteurs ne sont pas utilisés afin de permettre de rendre les données anonymes. Les pseudonymes présentés aux tableaux 3.1, 3.2 et 3.3 sont utilisés lors de la transcription ainsi qu'à tous les moments du travail. Le contenu des entretiens est gardé sur une clé USB sécurisée par un mot de passe que seule la chercheuse connaît.

Une analyse verticale des entretiens a été effectuée. Cela signifie que les thèmes ressortis au cours d'un entretien ont été comparés aux thèmes ressortant des autres entretiens (Punch, 2014). Ainsi, un portrait global de la totalité des entretiens s'est

dessiné tranquillement. Les thèmes qui ressortent dans plusieurs entretiens ont été approfondis. C'est après cette analyse que les données ont été associées aux objectifs et aux questions de recherche. Suite à cela, les divergences ou convergences observées dans ces différents thèmes ont été mises de l'avant. Ces analyses ont été effectuées dans le but de connaître le rôle des agents d'intervention et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs. Il faut mentionner que l'analyse des données a été faite parallèlement avec la cueillette. C'est-à-dire que même si tous les entretiens n'étaient pas réalisés, l'analyse des entretiens par thème était tout de même faite.

Les entretiens ont ensuite été lus et relus par la chercheuse afin de permettre de dégager les thèmes et sous-thèmes qui sont en lien avec les objectifs nommés. Cela consiste l'analyse par thème (Denzin et Lincoln, 1994). Les thèmes ressortis sont les thèmes récurrents. Ce sont à ces thèmes qu'il est important d'accorder de l'attention puisque c'est à l'aide de ces derniers que nous pourrions répondre aux questions de recherche.

2.6 Limite de la recherche : l'échantillon

Dans l'échantillon de cette recherche, deux éléments auraient pu être bonifiés : la diversité du milieu et l'exclusion de la clientèle jeune contrevenante. Ces limites seront explorées dans les paragraphes suivants.

2.6.1 Diversité du milieu

À la base, l'intérêt de la chercheuse était de comparer le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et dans un autre CJ. Il aurait été pertinent de rencontrer des gens provenant d'au moins deux CJ différents. Ainsi, le travail des agents aurait pu être comparé d'un endroit à l'autre et il aurait été possible d'élaborer un modèle d'intervention optimale, selon les forces des modèles vus. Cela ne s'est pas déroulé de la sorte parce que malgré le fait que les démarches ont été faites avec d'autres CJ, ces derniers n'ont pas voulu participer à l'étude, jugeant que la place de l'agent d'intervention au sein de leur organisation n'était pas dans leur priorité au moment de la recherche.

2.6.2 L'exclusion de la clientèle jeune contrevenante (JC)

Les jeunes provenant des unités de garde (JC) n'ont pas été inclus dans l'étude. La raison pour laquelle ils ont été laissés de côté était, majoritairement, parce que d'obtenir l'accès à cette clientèle était très difficile. Le CJM-IU a expliqué qu'il fallait obtenir des autorisations spéciales pour avoir accès aux informations de ces jeunes et donc, dû aux contraintes de temps de ce projet, il n'a pas été possible d'en faire la demande. Toutefois, considérant que les événements violents et les interventions difficiles ont souvent lieu dans des unités de garde, il aurait été intéressant d'avoir accès à la perception des jeunes vivant dans ces unités sur les agents d'intervention.

2.6.3 La diversité de l'échantillon

L'échantillon utilisé permet de dresser un portrait du rôle de l'agent d'intervention selon la perception de ce dernier et des chefs de permanence qui s'occupent d'eux. Il aurait été intéressant d'avoir également le point de vue des éducateurs et de leur chef. Cela aurait amené une autre perspective du travail de l'agent d'intervention. De plus, comme les agents d'intervention et les éducateurs travaillent souvent en collaboration, les éducateurs auraient probablement pu soulever des éléments à considérer sur le travail de l'agent d'intervention.

2.7 L'approbation par le comité scientifique et l'obtention du certificat d'éthique

Pour obtenir l'approbation du comité scientifique, il a fallu 10 mois. L'approbation du comité scientifique a été octroyée par le CJM-IU, à la suite d'une rencontre de leur comité de recherche.

Pour l'obtention, les formulaires ont été remis une première fois. Dès ce moment, le CJM-IU a démontré un intérêt pour ce travail de recherche. Toutefois, il désirait avoir plus de détails sur les composantes du travail. Une rencontre a eu lieu avec M. Jean-Pierre Messier, responsable des agents d'intervention. Cette rencontre a permis de

confirmer l'intérêt de l'institution de se pencher sur le rôle des agents. Suite à cela, les formulaires ont été envoyés avec plus de détails. Une rencontre entre le comité d'éthique du CJM-IU et la chercheuse a été organisée. À cette rencontre, le comité d'approbation de la recherche a demandé, une fois de plus, des précisions sur certains paramètres du travail. Les documents ont donc été complétés et, le comité d'éthique a rencontré la chercheuse une seconde fois. Pendant cette rencontre, le comité d'approbation de la recherche a dit qu'il acceptait la demande. Une fois la recherche acceptée, un certificat d'éthique a été émis pour une période de 12 mois. Mme Rossitza Nikolova a été mandatée par le comité de recherche comme la personne responsable de faire le lien entre la chercheuse et les gens dans l'organisation. Mme Nikolova a donc mis la chercheuse en contact avec une agente de relation du CJM-IU.

Après 12 mois, le certificat d'éthique a dû être renouvelé. La chercheuse a donc rempli un formulaire qu'elle a envoyé à Mme Nikolova et le comité d'éthique été reconduit pour 12 mois. Il est donc valide jusqu'au mois d'octobre 2015.

Pour la recherche, aucun des professionnels rencontrés n'a reçu de compensation financière pour sa participation.

Chapitre 3 :

Le rôle et les tâches des agents d'intervention au CJM-IU

Le chapitre suivant est un premier chapitre d'analyse où le portrait de l'agent d'intervention sera dressé en fonction des propos des acteurs rencontrés. Pour commencer, une mise en contexte de l'intervention en centre jeunesse (CJ) sera faite. Ensuite, un bref historique du rôle selon la perception des acteurs rencontrés sera présenté. À la suite de cet historique, le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention sera présenté afin d'examiner comment ce dernier a influencé le rôle de l'agent. Ensuite, le rôle et les tâches de l'agent d'intervention seront définis en fonction des informations recueillies par les acteurs afin de permettre au lecteur de bien comprendre la réalité de l'agent. L'objectif de ce travail est de comprendre le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU. Pour ce faire, il y a plusieurs objectifs spécifiques sur lesquels il faut s'arrêter. Ce premier chapitre d'analyse répond à l'objectif spécifique suivant : **documenter le travail de l'agent d'intervention**. Pour y arriver des détails seront également donnés, dans ce chapitre, au sujet du processus d'embauche, des conditions de travail et des formations auxquelles les agents d'intervention ont accès.

3.1 Le contexte de l'intervention au Centre jeunesse

Peu de définitions claires et de caractéristiques concrètes existent pour décrire le rôle des agents d'intervention. Cela fait en sorte que ce rôle est mal connu, sans compter le fait que l'application de leur rôle varie d'un Centre Jeunesse (CJ) à l'autre et même d'un centre de réadaptation (CR) à l'autre. Comme mentionnés dans les chapitres précédents, les agents d'intervention sont présents sur les quatre sites de réadaptation du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). La clientèle, sur chacun de ces sites, possède des caractéristiques et besoins différents et nécessite une adaptation du rôle de l'agent afin d'y répondre. Avant tout, une explication de l'intervention en CJ sera donnée, en fonction des lois et de l'organisation des services au CJM-IU.

L'intervention auprès des jeunes en difficulté est complexe. Les problématiques rencontrées sont très variées et, pour comprendre les jeunes et faire l'intervention la plus appropriée, il faut que le professionnel fasse preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'une bonne capacité d'adaptation (Landry, 2013). Pour bien comprendre la spécificité de l'intervention auprès de la clientèle en centre de réadaptation (CR), il est important de connaître les lois qui régissent l'intervention, le fonctionnement des CR

qui prennent ces jeunes en charge et le rôle attendu des agents d'intervention. Ce sont ces points qui sont abordés dans le présent chapitre.

Afin de bien comprendre le contexte, il est important de définir les lois importantes dans le cadre de ce travail de recherche. La première est provinciale et s'applique donc aux citoyens québécois seulement – la *Loi de la protection de la jeunesse* (LPJ). Ainsi, pour obtenir des services en vertu de la LPJ, il faut qu'il y ait eu un signalement : que quelqu'un ait dénoncé une situation de compromission de la sécurité ou du développement d'un enfant de 0 à 18 ans. Il faut également que ce signalement soit retenu par la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ). La seconde loi est fédérale et s'applique à l'ensemble des jeunes de 12 à 18 ans résidant au Canada – la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA). Pour obtenir des services en vertu de la LSJPA, il faut absolument qu'il y ait commission d'un délit avant l'âge de 18 ans. Ces deux lois sont des lois d'exception (CJM-IU, 2012), c'est-à-dire qu'elles s'appliquent seulement à une petite partie de la population. Les jeunes qui reçoivent des services découlant de la LPJ sont des jeunes en protection (PJ) alors que ceux qui reçoivent des services selon la LSJPA sont appelés jeunes contrevenants (JC). Parfois, quelques jeunes et leurs parents viennent chercher des services au centre jeunesse en passant par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS). Cette troisième loi n'est pas une loi d'exception puisqu'elle est une loi provinciale qui s'applique à tous les résidents du Québec. C'est la loi qui régit l'assurance maladie, le système de santé et l'accès aux services pour toute la population québécoise. À partir de ces trois lois, donc, les centres jeunesse offrent des services.

Les centres jeunesse sont régis par la DPJ. Son directeur prend des décisions pour les jeunes nécessitant des services par l'entremise des différents professionnels, selon les lois mentionnées au paragraphe précédent. C'est-à-dire que les intervenants sociaux représentant le DPJ joueront un grand rôle dans la prise de décision, à savoir si la garde d'un enfant doit être retirée à son parent. Suite à la recommandation de l'intervenant social, un juge du tribunal de la jeunesse se prononcera sur la situation.

Il importe ici d'expliquer ce qu'est un centre jeunesse et de différencier les notions de centre jeunesse (CJ) et de centre de réadaptation (CR). Les CJ du Québec sont responsables des processus d'adoption, de l'intervention ponctuelle et d'urgence, du

travail avec les familles, de plusieurs centres de jour, de l'organisation des familles d'accueil, des foyers de groupe et finalement, des centres de réadaptation. La principale mission des CJ est de s'assurer de la protection et du développement des enfants de 0 à 18 ans, de réadapter ainsi que de réinsérer les jeunes ayant commis des délits (CJM-IU, 2012). L'objectif est qu'une fois l'intervention terminée pour les jeunes PJ, la situation de compromission ne se reproduise plus. Pour les JC, l'objectif est de diminuer, le plus possible, le risque de récidive criminelle.

Le CR est l'endroit, régi par le CJ, où un jeune est amené lorsqu'un placement est nécessaire. Notons que le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU) gère 5 centres de réadaptation :

- Mont-St-Antoine (MSA), accueillant des adolescents de 10-17 ans, principalement sous l'égide de la *LPJ*
- Cité-Des-Prairies (CDP) accueillant des adolescents majoritairement de 12-17 ans (l'âge pouvant aller jusqu'à 21 ans, pour les JC), tant selon la *LPJ* que la *LSJPA*
- Dominique-Savio-Mainbourg (DSM), regroupant des enfants de 6 à 12 ans, garçons et filles, ainsi que des adolescentes de 12 à 17 ans relevant de la *LPJ* ou de la *LSSSS*
- Rose-Virginie-Pelletier (RVP) est un centre de réadaptation pour les adolescentes de 12 à 17 ans placées sous la *LPJ* ou la *LSSSS*
- Beaurivage est rattaché au MSA, mais offre des services précis pour des jeunes avec une problématique de santé mentale

Le tableau 3.1 résume les caractéristiques de la clientèle sur chacun des sites.

Tableau 3.1. Résumé des différences entre les quatre CR du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire en 201

	<i>DSM</i>	<i>RVP</i>	<i>MSA</i>	<i>CDP</i>
<i>Clientèle</i>	- Garçons et filles 6-12 ans - Filles 12-18 ans	- Filles 12-18 ans	- Garçons 10-18 ans	- Garçons 12-18 ans
<i>Nombre d'unité</i>	10	6	16	13
<i>Lois</i>	<i>LPI, LSSSS</i>	<i>LPI, LSSSS</i>	<i>LPI, LSJPA, LSSSS</i>	<i>LPI, LSJPA, LSSSS</i>

Lorsqu'un jeune est emmené en centre de réadaptation, à la suite du verdict d'un juge, il est placé dans une unité de vie. C'est cet endroit qui devient son principal lieu d'habitation pendant la durée de son séjour. Une unité de vie peut héberger entre 9 et 12 jeunes, selon les besoins de la clientèle. Dans la mesure du possible, les jeunes sont divisés selon leur sexe, leur âge, le niveau d'encadrement dont ils ont besoin et la loi selon laquelle ils ont été placés. Un objectif important est de placer la clientèle dans un milieu qui répondra bel et bien aux besoins du jeune, selon sa problématique.

Plusieurs acteurs sont à l'œuvre à l'intérieur des centres jeunesse : éducateurs, agents d'intervention, agents de relations humaines, délégués à la jeunesse, réviseurs, chefs de service, psychologues, infirmiers et d'autres encore travaillent tous en équipe, dans le même milieu, pour répondre aux besoins du jeune et de sa famille. La présente recherche s'intéresse au rôle de l'agent d'intervention, un rôle auquel les chercheurs ne sont pas encore suffisamment intéressés.

3.2 Historique du rôle de l'agent d'intervention

Jusqu'en 2007, le portrait de l'agent d'intervention au CJM-IU était bien différent de ce qu'il est actuellement. Les agents travaillaient sur un « mode pompier ». Cela signifie qu'ils arrivaient au travail, s'installaient dans leurs locaux et attendaient que les éducateurs aient besoin d'eux. Lorsqu'ils étaient appelés, ils allaient dans les unités, géraient la crise et retournaient attendre le prochain appel.

« Les gars étaient assis... Quand il y avait (un appel), ils se levaient, se rendaient à l'unité et ramassaient le jeune. Ils l'amenaient, le débarquaient. Ça finissait là. » — Chef de permanence 1

« Mais c'était toujours ensemble, les agents, tant qu'il n'avait pas eu de code (d'appel). Ils n'allaient pas dans les unités, pas vraiment. En tout cas, à peine. » — Agent 5

Avant la mise en place d'un modèle de gestion intégrée impliquant les agents d'intervention, ces derniers n'entraient peu ou pas en relation avec les jeunes, et ce, même lors des situations de crise. Leur travail était strictement lié à la sécurité du milieu. La majorité des interventions menées par les agents auprès des jeunes se soldait par une intervention physique. Le milieu des agents était très discret et ces derniers formaient un groupe fermé. Ils restaient constamment entre eux et ils parlaient peu de la réalité de leur travail. La collaboration entre agents et éducateurs était presque inexistante. Un agent raconte ce qu'il a entendu au sujet de ses prédécesseurs.

« C'était une autre époque... Les agents faisaient mal aux jeunes. Volontairement [...] On avait le fameux lit à la Relance où on attachait les gars. Heureusement, il y a eu des changements... » — Agent 5

Si à la Relance, unité dont s'occupent les agents de la CDP, il y avait un lit à sangles, à la Ressource, unité dont s'occupent les agents du MSA, il y avait plutôt des salles d'isolement sans fenêtre et avec un seul petit hublot pour permettre aux agents de surveiller à l'intérieur de la salle. Certains agents racontent comment ils ont été témoins d'utilisations abusives de ces outils. Ils demandent toutefois à ce que ces exemples ne soient pas utilisés dans le travail, par crainte que cela permette d'identifier des gens.

Bref, ceux qui sont agents depuis longtemps nous parlent même de la période avant 2007 comme étant une période très difficile pour eux.

« C'était l'époque où, même, les agents intimidaient les jeunes. » — Agent 5, à propos d'avant

Les chefs de permanence disent que depuis qu'ils sont en poste, ils n'ont pratiquement pas été témoins d'abus. Ils estiment aussi que le retrait de certains éléments tel le lit à

sangles change peu les pratiques puisque ces outils étaient utilisés dans des cas d'exceptions seulement.

Avec le temps, le rôle de l'agent a évolué. Ce qu'on leur demande de faire aujourd'hui n'est plus du tout la même chose qu'avant. Avec cette évolution, le portrait de l'agent a également beaucoup changé.

« Heureusement, il y a eu des changements puis... Avec les changements, il y a eu un... un départ de cette génération-là. [...] il y a eu des mortalités, il y a eu des retraites, des... Un paquet de choses (qui a poussé les plus vieux à quitter). » – Agent 5

Les agents et les chefs de permanence rencontrés s'entendent pour dire que le travail de l'agent d'intervention a beaucoup évolué. Maintenant, les agents s'impliquent plus dans le domaine personnel et se rapprochent des jeunes. Ils ont plus de liberté pour faire des activités avec ces derniers et ils sont encouragés à le faire. Les agents entrent de plus en plus en relation avec les jeunes et tentent d'amener ces derniers à collaborer plutôt que de devoir utiliser rapidement l'intervention physique.

Il est intéressant de voir que différents acteurs ont différentes expériences quant aux anciennes méthodes. Toutefois, une chose est certaine, à l'écoute des histoires d'abus racontés par certains agents rencontrés, il est très facile de comprendre pourquoi un changement a dû avoir lieu dans les pratiques des agents d'intervention.

« La première fois que j'ai vu un jeune se faire brasser, j'ai fait un méga saut [...] Maintenant (les agents), ça jase (avec les jeunes). »
— Chef de permanence 1

Bref, les agents d'intervention d'avant 2007 et ceux d'aujourd'hui ont une réalité complètement différente. Avant 2007, les agents ne se mêlaient pas aux autres employés du CJM-IU. Ils ne cherchaient pas la relation avec les jeunes et ce, même durant les crises. Maintenant, la relation avec les collègues de travail et les jeunes est au cœur de leur travail. Ce changement dans les pratiques provient du modèle de gestion intégrée des agents d'intervention. Ce modèle sera présenté dans la section suivante.

3.3 Modèle de gestion intégrée des agents d'intervention

En 2010, le CJM-IU a créé un projet concernant la sécurité dynamique, le Projet d'implantation du modèle de gestion intégrée des agents d'intervention au CJM-IU. La sécurité dynamique s'oppose à la sécurité statique. Ces deux types de sécurité doivent être présents d'une manière équilibrée dans un milieu pour maximiser la sécurité de ce dernier. La sécurité statique est tout ce qui est physiquement en place dans un milieu pour assurer que ce dernier soit sécuritaire. La sécurité dynamique découle directement des connaissances du personnel, du degré d'alerte des employés du milieu et du lien entre les professionnels et la clientèle dans un milieu de vie donné. Ce que cela signifie, c'est que plus il y a d'intervenants formés et à l'aise dans leur rôle et au courant des procédures, plus ces derniers seront alertes face aux éléments de dangers qu'il est possible de rencontrer dans le milieu et plus ils agiront afin de prévenir le danger. De même, plus le lien entre le personnel et les jeunes sera développé, plus le professionnel, qu'il soit agent, éducateur ou même chef de permanence, pourra tenter de prévoir les crises et jauger avec les risques. Ces concepts sont plus faciles à comprendre à l'aide d'exemple. Le tableau 3.2 illustre donc plusieurs exemples qui viennent compléter ces brèves définitions. Ces exemples ont été donnés par les professionnels rencontrés : c'est-à-dire les chefs de permanence et les agents qui ont été interviewés dans le cadre de ce travail de recherche.

Le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention propose plusieurs éléments afin d'accroître la sécurité dynamique. Tout d'abord, le projet recommande d'intégrer les agents d'intervention dans les activités quotidiennes des divers centres de réadaptation. Il suppose que de cette manière, il y aura une augmentation de la prise de conscience des difficultés de chaque jeune, une croissance de la sécurité dynamique et une diminution du nombre de crises se soldant par des contentions. De ce modèle découle un document rédigé par le CJM-IU afin d'en assurer l'implantation. Ce document est présenté à l'annexe 3.

Tableau 3.2 Illustration de la sécurité statique et de la sécurité dynamique à l'aide d'exemples provenant des milieux de vie

Sécurité statique	Sécurité dynamique
<ul style="list-style-type: none"> • Poser des caméras dans les unités de vie des jeunes contrevenants afin de pouvoir avoir, de l'extérieur, un accès rapide aux événements se déroulant dans une unité. • Retirer les tables et les chaises des unités de vie et les remplacer par des tables avec sièges attachés afin de diminuer le risque qu'un jeune puisse lancer la table ou les chaises lors d'une crise. • S'assurer de verrouiller le matériel dangereux afin que les jeunes n'y aient pas accès sans supervision : couteaux de cuisine, ciseaux, matériel sportif, etc. • Restreindre le matériel permis dans les chambres des jeunes afin de diminuer le risque qu'ils cachent des objets dangereux. • Avoir une guérite à l'entrée du site de CDP afin d'avoir un meilleur contrôle des allées et venues. • Utiliser des cartes magnétiques pour l'ouverture des portes plutôt que des clés puisque les cartes sont plus faciles à annuler en cas de perte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander aux agents d'intervention de manger avec les jeunes lors des repas à la cafétéria afin de créer un lien avec ces derniers. • Inclure les agents d'intervention dans l'animation des activités spéciales afin que ces derniers puissent vivre des moments positifs avec les jeunes • Ajouter un poste d'agent (sur le site du MSA) afin d'accroître la présence de ces derniers dans le milieu. • Avoir des agents d'intervention qui vont régulièrement faire le tour du site pour s'assurer que tout est en règle. • Demander aux éducateurs et aux agents d'intervention de prendre le temps de dialoguer avec les jeunes et de noter leurs observations, doutes ou questionnements. • Assurer une circulation d'information dans l'équipe éducative et entre les différentes équipes. • Opter pour une uniformisation des services offerts dans les différentes unités de vie.

	<ul style="list-style-type: none"> • Demander aux agents d'intervention de faire des tournées dans les unités de façon régulière. • Inclure les agents d'intervention dans les différents comités afin qu'ils soient au courant des développements des situations particulières.
--	--

3.3.1 Le modèle de gestion intégrée selon les acteurs au CJM-IU

Aux prémices de ce travail de recherche, des rencontres ont été tenues avec M. Jean-Pierre Messier, ancien coordinateur des chefs de la permanence et responsable des agents d'intervention. Il s'est exprimé sur le rôle des agents d'intervention selon le point de vue des différents centres de réadaptation lors des rencontres et il a beaucoup insisté sur l'importance de l'agent d'intervention au sein de l'organisation du centre jeunesse. Il a mis de l'avant des exemples expliquant pourquoi il était nécessaire de se pencher sur le rôle de l'agent d'intervention et tout particulièrement sur l'impact de la mise en place du modèle de gestion intégrée des agents d'intervention.

L'apport de ce modèle, selon M. Messier, est flagrant puisque depuis qu'il est en place, moins d'arrêts physiques sont répertoriés. Le modèle met en place une ligne d'intervention à suivre pour tous les agents et permet à ces derniers de s'approprier leur rôle. Ainsi, le modèle permet une intervention beaucoup plus efficace auprès des jeunes clients du CJM-IU. Toujours selon M. Messier, le modèle est le début d'une amélioration des pratiques et de la reconnaissance des agents d'intervention et de leur importance dans le quotidien des jeunes et des intervenants. Le point prédominant de ce modèle est que, depuis 2010, le CJM-IU a pris une nouvelle direction avec ses agents d'intervention en leur demandant d'être beaucoup plus présents dans la vie des jeunes.

En résumé, aux prémices de ce travail, la personne s'occupant des agents d'intervention a été rencontrée afin de donner son point de vue sur le travail de ces derniers. Il considère qu'il y a encore du travail à faire par rapport au rôle de l'agent d'intervention puisque ce dernier varie d'un milieu à l'autre. Il explique également tous les

changements dans les pratiques qu'a apportés le modèle au CJM-IU. Selon lui, l'apport du modèle est un apport positif.

3.3.2 Perception des agents face au modèle de gestion intégrée

Lors des entretiens avec les chefs de permanence et les agents d'intervention, ils ont été questionnés quant au modèle et à ses retombées dans le milieu. Un élément est tout de suite ressorti : la présence accrue des agents d'intervention dans le quotidien des jeunes. Voici quelques exemples de ce qu'ils en disent.

« Aujourd'hui, on a rajouté des agents et on veut qu'ils se promènent dans les unités, qu'ils entrent en contact avec les jeunes. Ils font des activités avec les jeunes. Maintenant, si tu vas te promener dans les unités, si ce n'était pas des ceintures, on ne saurait même pas qui est agent. » — Chef de permanence 1

« Ils (les agents) ont aussi à accompagner les jeunes dans le vécu partagé. Donc, à faire des activités. C'est ce que l'on met de l'avant depuis plusieurs années. Essayer de les inviter à participer plus activement... » — Chef de permanence 2

« Ils nous demandent d'être plus proche des jeunes. D'être plus dans les unités, de donner plus de support aux éducateurs, éducatrices. Tandis que quand je suis rentré ici, c'était plus de se promener dans le corridor puis [...] leur mentalité n'était pas de créer des interactions avec les jeunes. » — Agent 1

Les professionnels rencontrés pour cette recherche ont également été questionnés au sujet du modèle de gestion, afin de connaître leur opinion. Lors des huit entretiens, le constat est le même : personne n'était clairement au courant de ce qu'était le modèle de gestion intégrée. Les éléments proposés dans le modèle écrit étaient toutefois bien ancrés dans les pratiques, et bien appliqués. Toutefois, les professionnels ne savaient pas que ces éléments faisaient l'objet d'un modèle de gestion planifié et réfléchi. Pour plusieurs agents, ce n'était pas surprenant qu'ils ne soient pas au courant de ce modèle. Ils estiment qu'il y a un manque de communication entre la direction et eux. Cela contribue d'ailleurs à une baisse du sentiment d'appartenance et n'aide pas à la rétention du personnel. L'agent 1 explique cela de la manière suivante :

« Il y a beaucoup de choses qui sont sur papier et qui restent sur papier sans jamais se rendre à nous directement. » — Agent 1

Toutefois, toutes les personnes salariées rencontrées s'entendent sur une chose : il y a eu un véritable changement dans les pratiques des agents d'intervention depuis 2010. En fait, plusieurs d'entre eux prétendent que le changement a eu lieu bien avant 2010 :

« Je dirais que la différence s'est faite avant cela dans ma tête... »
— Agent 5

Toutefois, comme le modèle de gestion des agents d'intervention a vu le jour en 2010, cette date reste toutefois le point de comparaison pour une évaluation avant/après. Les agents et les chefs de la permanence rencontrés s'entendent donc pour dire que le rôle de l'agent d'intervention a été redéfini et la perception que les jeunes et les autres intervenants avaient d'eux a beaucoup changé :

« L'image de l'autorité était plus forte à ce moment-là » — Agent 2
(en parlant d'avant 2010)

Donc, les professionnels rencontrés disent tous ne pas être clairement au courant de ce qu'est le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention. Ils sont toutefois tous d'accord pour dire qu'ils observent un certain changement dans les pratiques depuis quelques années.

3.4 L'agent d'intervention, un modèle masculin

Il a été mentionné précédemment que les agents d'intervention au CJM-IU sont uniquement des hommes. Cela a donc soulevé un questionnement, à savoir s'il était favorable que ce soit ainsi ou s'il était préférable qu'il y ait également des femmes qui occupent ce poste. Devant des questions sur le sujet, plusieurs éléments ressortent. Le premier est que souvent, le contact avec les agents est l'un des rares contacts positifs qu'un jeune a avec un homme. Les jeunes aiment cela et en demandent encore plus.

« Le contact garçons-garçons peut être intéressant. [...] La création de liens avec un un... une personne significative, un adulte. Puis des fois aussi ça peut servir un manque aussi au niveau de... Au niveau parental, au niveau du lien père-fils par exemple. C'est sûr que des

fois ça peut se substituer à ça, dans une certaine mesure. » — Chef de permanence 2

De par leur rôle masculin, les agents d'intervention peuvent conseiller les jeunes et même, faire de l'éducation sur certains sujets. Certains se sont demandé si la présence de femmes offrirait un meilleur équilibre dans les équipes d'agents d'intervention. Presque tous les agents s'opposent à cette idée. Les chefs de permanence n'en voient pas l'utilité non plus. Le test a déjà été fait il y a quelques années au MSA et cela n'a pas été un succès, selon les professionnels rencontrés, puisque les femmes embauchées ont rapidement quitté.

« Il y a eu 2 femmes qui ont été sélectionnées pour être agentes à l'époque. Ça n'a pas duré longtemps, quelques semaines. Après quelques semaines, l'une est partie en maladie et n'est jamais revenue. L'autre a quitté peu de temps après. Après cela, on a conclu que c'était peut-être mieux que ce soit des hommes. » - Chef de la permanence 2

À la CDP, le chef de permanence explique qu'avant, non seulement les agents étaient tous des hommes mais dans les équipes éducatives, il y avait une plus grande proportion d'hommes. Maintenant, il y a beaucoup d'éducatrices et les agents viennent apporter un certain équilibre en étant des hommes. Plusieurs agents pensent de la même manière. Ils disent toutefois qu'à capacité physique égale, ils seraient prêts à travailler avec des femmes. Donc, ils aimeraient, dans l'éventualité où des femmes auraient accès à l'emploi d'agent d'intervention, que ces dernières passent les mêmes tests physiques.

« La force physique, pour faire une intervention avec un jeune de 17 ans, pèse dans la balance. Un agent d'intervention femme qui serait capable de faire le même travail qu'un agent d'intervention garçon, pourrait. C'est comme avec les pompiers. Si tu tombes inconscient dans un feu, il faut que la fille pompière puisse te ramasser. Si la fille agente n'arrive pas à maîtriser un jeune parce qu'il est trop fort, c'est toi qui manges le coup. » - Agent 2

« Si tu me demandes, j'aimerais mieux faire équipe avec une femme super en forme qu'avec un gars qui ne l'est vraiment pas. Mais il

faut que la force soit là pour être capable de faire le travail qu'on nous demande. » - Agent 1

Un agent dit que le fait de travailler avec des femmes diminuerait les stéréotypes qu'ont les jeunes envers celles-ci. Toutefois, il reste sceptique à l'idée de partager le plancher avec une agente. Les jeunes sont du même avis que la majorité des agents d'intervention à ce sujet.

« Il y a tellement déjà des filles partout là, c'est le fun quand je suis avec les agents, on est entre gars » — Dude, 15 ans

Donc, le fait que les agents d'intervention soient exclusivement des hommes ne semble pas être un problème pour l'instant, ni à la CDP ni au MSA. Certains professionnels rencontrés semblent avoir des préjugés à l'égard des femmes qui pourraient faire le métier d'agent d'intervention. Toutefois, comme le modèle actuel fonctionne bien, il semble pertinent que le CJM-IU continue d'engager des hommes pour faire le travail d'agent d'intervention puisque ces derniers amènent un certain équilibre dans l'ensemble des sites qui emploient majoritairement des éducatrices. De plus, ils permettent aux jeunes de développer un contact positif avec des hommes et, bien souvent, les jeunes ont besoin d'un tel modèle.

3.5 Le mandat des agents d'intervention ainsi que les rôles et les tâches associés

3.5.1 Un mandat : garantir la sécurité du milieu

Une chose est certaine, aujourd'hui encore, le rôle de l'agent reste axé sur la sécurité du milieu. Le mandat premier est très clair. Les agents d'intervention doivent s'assurer de travailler avec les jeunes afin de rendre l'environnement de ces derniers sécuritaire.

« Le rôle de l'agent d'intervention... C'est, d'une part, d'assurer la sécurité des jeunes puis du personnel sur le site. » — Chef de permanence 2

Le mandat des agents d'intervention est le même dans tous les centres jeunesse à travers le Québec. C'est dans l'application de ce mandat que les différences apparaissent. Au CJM-IU, ce mandat est clair pour tous, même pour les jeunes. Ces derniers expliquent,

en leurs mots, qu'ils comprennent le mandat de l'agent et reconnaissent l'importance de ce dernier au sein de l'organisation. Les jeunes vont même jusqu'à dire ne pas vouloir être là pour constater ce qui se passerait si, un jour, il n'y avait plus d'agent sur les différents sites.

*« **Chercheuse** : S'il n'y avait pas d'agent, est-ce que ça fonctionnerait bien quand même? »*

***Kevin** (12 ans) : Je penserais pas... Ben dans un sens que si y'a un jeune qui est agressif, ou ben qu'il y a une bataille qui éclate, ben les éduc's ils peuvent pas les arrêter parce que tsé ils ont pas faites le... Ils ont pas appris... Ché pas là, qu'est-ce qu'ils ont pas appris, mais ils ont pas appris à faire des contentions là, ils ont pas été là-dedans. Mais les agents eux, ils sont là-dedans. Eux, ils savent. »*

Les agents eux-mêmes considèrent qu'ils ont un rôle important à jouer lors des situations difficiles, entre autres. Ils prennent sur leurs épaules le fait de s'assurer que tout le monde va bien lors d'une crise. Ils retournent voir les éducateurs. Bref, ils ont un impact sur la sécurité à tout point de vue. Et c'est cette sécurité qui permet le bon fonctionnement au CJM-IU. Quand les jeunes et les éducateurs se sentent en sécurité, il y a plus de place pour le travail sur les difficultés des jeunes. C'est dans cette optique qu'un chef de permanence nous explique que l'agent d'intervention est indispensable. Il considère même que si le climat est agréable dans un CR, c'est parce que les agents sont là.

« Je dis souvent moi que j'enlève tous les éducateurs sur le site, je mets juste des agents d'intervention et le site va rouler pareil. J'enlève les agents et tout va rouler de travers. Sans les agents, le site roulerait mal, très mal. » — Chef de permanence 1

Il faudrait demander aux éducateurs si le fait de voir les agents si près d'eux renforce leur sentiment de sécurité. Une chose est certaine : les chefs de permanence et les jeunes n'ont aucun doute sur la valeur des agents d'intervention : Ils assurent la sécurité sur le site et permettent qu'un travail de réadaptation soit effectué.

3.5.2 Un rôle : le vécu partagé

Les chefs de permanence rencontrés sont d'accord sur un point très important et ce, malgré les différences entre le MSA et la CDP. Le rôle sécuritaire de l'agent d'intervention est étroitement relié au concept du vécu partagé.

Comme mentionné dans le 1^{er} chapitre, c'est le temps passé à créer un lien avec le jeune via l'animation d'activités qui solidifie ce lien. Les deux chefs de permanence rencontrés ont la même définition de ce qu'est le vécu partagé. C'est-à-dire, lorsqu'un intervenant accompagne les jeunes dans les activités sportives, récréatives et paracliniques. Plus encore, le vécu partagé consiste à prendre le temps d'être avec les jeunes : de les écouter, de discuter avec eux et de les accompagner dans les différents moments de bonheur ou les épreuves qu'ils vivent. Ce vécu partagé est, selon les chefs de permanence, une partie très importante du travail des agents.

Les deux chefs témoignent du fait que les agents d'intervention sont très impliqués au niveau de l'animation des activités offertes par les CR. C'est-à-dire qu'en plus de prendre le temps d'être avec les jeunes au quotidien, les agents d'intervention sont souvent les premiers à se porter volontaires pour faire l'animation d'activités sportives, de tournois et d'activités spéciales lors des fêtes comme l'Halloween, Noël ou encore la fête de fin d'année scolaire ou les festivités de la semaine de relâche. De ce fait, les chefs nous expliquent les attentes de l'institution envers les agents de la manière suivante :

« Les agents sont appelés à travailler en animation auprès des jeunes, ils sont participatifs à toutes les activités » – Chef de permanence 1

« Amener le jeune au retrait. [...] Ça, c'est 10% du travail de l'agent selon moi. 90% c'est de se promener, d'entrer en relation, de leur parler, faire du sport avec eux... C'est rendu que les jeunes vont aller [voir les agents] parce qu'ils veulent parler aux agents. Ils les invitent par téléphone à venir faire un sport à l'unité. » – Chef de permanence 2

Les chefs de permanence se disent également très contents de savoir que les agents qui travaillent actuellement au MSA et à CDP se mettent à la disponibilité des jeunes et

adhèrent aux récentes façons de fonctionner. Ils soulignent que cette implication des agents auprès des jeunes les aide à remplir leur mandat sécuritaire puisque plutôt que d'attendre de devoir intervenir, ils vont de l'avant. Ainsi, ils apprennent à connaître les jeunes, reconnaissent beaucoup plus rapidement les signes de détresses de ces derniers et savent comment prévenir les crises. Cela amène également les jeunes à prendre le temps d'apprendre à connaître les agents et ainsi, ils sont eux-mêmes plus à l'aise à l'idée d'aller à la rencontre de ces derniers pour obtenir de l'aide lorsqu'ils en ont besoin.

« Il y a une plus-value incroyable que nous n'aurions pas si les agents restaient terrés dans leur unité ou dans leur véhicule. » –
 Chef de permanence 2

Ce rôle qu'a l'agent est le même partout, mais selon le milieu, il sera mis de l'avant de différente façon. Ce qui est préconisé aux deux endroits, à la CDP et au MSA, c'est que l'agent soit perçu comme quelqu'un qui peut intervenir auprès des jeunes même à l'extérieur d'une situation de crise. Le rôle premier de l'agent reste toutefois d'assurer la sécurité du CR où il travaille. Les agents utilisent donc le vécu partagé comme un moyen pour aider à la création d'un climat sécuritaire. Ainsi, les jeunes ont un milieu de vie propice à la réadaptation. Cela est un élément nouveau mis de l'avant par le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention présenté plus tôt dans ce chapitre. Le fait que les agents interviennent plus et utilisent davantage le vécu partagé leur permet de devenir significatifs pour les jeunes. Ainsi, lorsqu'ils renforcent de manière positive les jeunes, ils ont beaucoup plus de poids. Les jeunes auront donc plus tendance à délaisser des comportements inadéquats pour adopter des comportements prosociaux. Le renforcement qu'ils recevront des agents avec qui ils sont en relation aura plus de valeur. Les concepts de l'apprentissage social et de l'apprentissage par différents renforcements (Shaffer, Kipp, Wood et Willoughby, 2010; Bandura, 1977; Sutherland et Cressey, 1974; Hirschi, 1969) s'appliquent donc à l'intervention des agents au CJM-IU.

3.5.3 Les tâches des agents d'intervention

Comme le paragraphe précédent l'indique, le rôle principal des agents d'intervention est d'assurer la sécurité des lieux où ils travaillent. Les tâches qu'ils effectuent au quotidien sont donc en lien avec cet aspect sécuritaire.

Les chefs de permanence et les agents d'intervention rencontrés énumèrent les tâches suivantes lorsqu'on leur demande ce que les agents doivent faire dans le cadre de leur travail :

Raccompagner les jeunes

À la CDP, les jeunes ne peuvent pas se déplacer seuls sur le site. Cela signifie donc que, si les éducateurs sont occupés avec le groupe et sont dans l'impossibilité d'accompagner un jeune à la sortie ou ailleurs dans le centre, les agents vont assurer le déplacement. Ainsi, ils peuvent être appelés pour assurer le déplacement des jeunes vers la réception, en classe, au gymnase, chez le dentiste, à la cafétéria ou dans tous les autres locaux du centre. De plus, du lundi au jeudi, ils effectuent cela automatiquement pour tous les jeunes ayant besoin de se rendre au service santé pour des rendez-vous médicaux.

« J'ai toujours un agent en haut, du lundi au jeudi de jour qui assume le service santé, les infirmières. » — Chef de permanence 1

Au MSA, les jeunes peuvent circuler seuls. Toutefois, les agents de nuit sont responsables d'accueillir les jeunes qui reviennent au CR après le départ des éducateurs. Ils doivent également s'occuper de la routine du déjeuner pour les jeunes qui quittent avant l'arrivée des premiers éducateurs.

S'occuper du fonctionnement d'une unité

Les agents s'occupent du fonctionnement d'une unité de vie. À la CDP, cette unité s'appelle la Relance. Elle est constituée de plusieurs chambres de retrait (environ une dizaine) et d'une salle d'isolement. Le bureau des agents d'intervention est situé à l'entrée et c'est à cet endroit que les agents se rencontrent en début de quart de travail afin de se donner les informations nécessaires pour le bon déroulement de la journée. Au MSA, l'unité se nomme la Ressource. Elle compte trois chambres de retrait et une salle d'isolement. Un bureau pour les agents se situe également à l'entrée. La Ressource se situe au même endroit qu'une autre unité : l'unité d'arrêt d'agir². Les agents, lorsqu'ils travaillent à la Ressource, travaillent donc en étroite collaboration avec les

²Une unité d'arrêt d'agir est une unité où les jeunes vont pour une durée de 0 à 5 jours suite à des comportements répétitifs qui compromettent leur sécurité ou leur développement. Il faut l'autorisation d'un chef pour que le jeune puisse y séjourner. Les jeunes qui y vont peuvent provenir de différentes unités du MSA ou de différents foyers de groupe.

éducateurs de cette unité d'arrêt d'agir. Effectivement, ils s'occupent des jeunes qui y sont puisque ce sont eux qui reçoivent les demandes des jeunes par le biais d'un interphone et qui doivent transmettre la demande aux intervenants de l'unité d'arrêt d'agir.

Pour les jeunes ayant vécu un placement à la CDP et au MSA, il y a une différence entre la Relance et la Ressource. Pour eux, la Relance est un endroit beaucoup plus froid et carcéral.

« Solitaire : Tsé, je me suis dit... Première idée là, c'est des cellules.

Chercheuse : OK. Un peu comme la Ressource.

Solitaire : Ben... Pire que la Ressource parce que tsé, la Ressource, c'est pas grand de même là. Puis tsé, c'est pas vide. »

L'explication derrière cette différence est probablement attribuée au fait qu'à la Relance, il y a plus de chambres. Les salles de rencontre sont différentes (l'une d'entre elles sépare le jeune et les intervenants par une vitre) et les chambres sont dans un corridor fait sur le long. La Ressource a été modernisée dans les dernières années donc la nouveauté des lieux contribue probablement à l'image moins carcérale qu'en ont les jeunes. Les chambres à la Ressource sont également beaucoup plus proches du bureau des agents d'intervention et elles sont placées en cercle. Les éducateurs de l'unité d'arrêt d'agir sont toujours présents et donc, il y a plus de possibilités d'interaction pour le jeune, une fois la crise passée.

À la Relance comme à la Ressource, les agents d'intervention s'occupent de répondre aux besoins des jeunes qui s'y trouvent. Comme ce sont des unités de dépannage qui accueillent les jeunes lors de situations particulières, il n'y a aucune activité organisée là-bas. Les agents doivent donc simplement s'occuper des besoins de base et de la surveillance des jeunes. Ils font donc la gestion de ces besoins de base et le service des repas. Les jeunes restent généralement dans ces unités pour de très courtes périodes de temps, variant entre 0 et 5 heures. Effectivement, les éducateurs doivent respecter ce délai pour aller rencontrer le jeune. Avec les jeunes en protection de la jeunesse (PJ), la norme est de retourner les voir systématiquement après une heure. Lorsqu'ils sont au CJM-IU sous la LSJPA, les jeunes restent un peu plus longtemps à la Relance.

Au-delà des délais, des autorisations spéciales doivent être données par les chefs pour pouvoir maintenir un jeune dans une unité de retrait.

Lorsque les jeunes arrivent à la Relance ou à la Ressource, les agents leur attribuent une chambre. Les agents n'ont aucun pouvoir décisionnel sur qui vient dans leurs unités ou sur la durée du séjour du jeune. Avant de retourner dans son milieu de vie initial, le jeune doit rencontrer un éducateur afin de revenir sur la situation. Cette rencontre a lieu dans une salle de rencontre de la Relance ou de la Ressource. Les agents s'assurent de rester à l'affût de ce qui se passe pendant cette rencontre, ainsi, ils seront prêts à intervenir si la situation tourne au vinaigre.

Assurer le respect des règles de conduite et des procédures du centre

Selon les chefs de permanence et les jeunes rencontrés, il y a peu d'éléments qui séparent le travail de l'agent d'intervention de celui d'un éducateur. La différence réside dans le fait que l'éducateur est porteur du cheminement clinique. C'est-à-dire que ce sont les éducateurs qui participent à l'élaboration du plan d'intervention du jeune. Ce sont ces derniers qui animent les ateliers de résolution de problème, de gestion de la colère, d'habiletés sociales et bien d'autres encore. Ils ciblent les comportements problématiques des jeunes et les aident à les modifier afin que le jeune soit beaucoup plus fonctionnel en société. Toutefois, mis à part ce cheminement clinique, l'agent d'intervention est appelé à intervenir auprès des jeunes sur les règles de base au même titre que les éducateurs.

« Souvent, j'aime comparer (l'agent) avec l'éducateur. La différence entre le rôle de l'agent et le rôle de l'éducateur est très mince. Très très mince. C'est sûr que l'agent lui, il a un rôle sécuritaire de plus que l'éducateur. L'éducateur lui a un rôle qui est plus clinique. » Chef de permanence 1

Les agents interviennent donc de manière régulière sur les jeunes. Ces derniers s'en rendent compte et trouvent les interventions des agents prévisibles et normales. Les jeunes expliquent qu'ils sont habitués de voir les agents intervenir au même titre que les éducateurs. Cela est ancré dans la pratique du milieu à un tel point que lorsqu'on demande aux jeunes les différences entre les agents d'intervention et les éducateurs, ils sont incapables d'en nommer.

« **Chercheuse** : C'est quoi, la différence entre les agents et les éducateurs?

Solitaire : (long silence) Ben l'éduc tsé, il est dans l'unité. Puis tsé, ça intervient plus sur toi qu'un agent. Dans le fond, c'est (les agents) des gens qui viennent aider les éducs là... C'est... Pour vrai je sais pas, là, je sais vraiment pas.

Chercheuse : Tu ne sais pas c'est quoi la différence entre les deux (agent d'intervention et éducateur)?

Solitaire : *Hoche la tête négativement* »

Faire la gestion des situations de crise

Lorsqu'un jeune ne répond plus aux interventions des éducateurs dans l'unité, un agent sera appelé sur place. Il vient supporter le jeune et lui proposer des alternatives pour que ce dernier puisse reprendre contact avec son milieu de vie. Parfois, le jeune ne sera pas retiré de l'unité car la présence de l'agent à elle seule suffira pour dépersonnaliser et permettre au jeune de se reprendre. D'autre fois, le jeune continuera d'escalader dans sa colère et devra être accompagné hors de l'unité par les agents.

Arrêter les jeunes physiquement lorsque nécessaire

L'arrêt physique est une partie nécessaire du travail de l'agent. Effectivement, lorsqu'un jeune est en crise et qu'il perd contact avec la réalité ou devient dangereux pour lui-même ou pour les autres, l'agent d'intervention intervient physiquement. C'est ce qui est appelé une mesure de contention.

Si le jeune se débat à un point tel que la contention risque de le blesser ou qu'il refuse de cesser de se débattre malgré le travail des agents, les agents de CDP peuvent utiliser des menottes pour stabiliser le jeune. Ils sont les seuls agents du CJM-IU à posséder des menottes. La mesure devient alors une mesure de contention mécanique.

La majorité des agents ne décrivent pas l'intervention physique comme étant la partie majeure de leur travail. Toutefois, ils disent qu'il est important d'être à l'aise d'intervenir physiquement lorsque c'est nécessaire. Lorsqu'on leur demande de décrire la façon dont une intervention physique se déroule, trois agents et les deux chefs de la permanence utilisent presque les mêmes termes et décrivent l'intervention physique

comme une danse, une symbiose. En effet, il suffit de se laisser aller et suivre la direction que prend le meneur de l'intervention. Tous les gens rencontrés parlent d'expérience et d'instinct. Pour intervenir efficacement et de manière sécuritaire, ils doivent être capables de lire la situation dans laquelle ils se trouvent très rapidement.

« C'est quand même assez instinctif. » — Agent 1

« Faut se faire un petit clin d'œil, un petit signe ou de quoi de même... Un petit "go" puis tsé... Suivre la parade. » — Agent 2

*« Qui prend le lead de l'intervention? Ça va toujours dépendre de...
Je ne sais pas... Moi habituellement... Ça se fait naturellement. »
— Agent 3*

Arrivée à la Ressource ou à la Relance, il se peut que le jeune soit mis dans une salle, seul, la porte fermée à clé. Il s'agit d'une mesure d'isolement, une intervention d'exception, que les agents d'intervention peuvent faire avec l'autorisation du chef de permanence. L'objectif de cette intervention est que le jeune soit dans un milieu sécuritaire pendant sa crise afin d'éviter qu'il ne se blesse. Les mesures d'isolement ne doivent pas durer longtemps.

Faire les fouilles

Lorsque les éducateurs ont un doute qu'un jeune cache quelque chose de dangereux ou d'interdit sur lui, une fouille sur la personne peut être autorisée. Cela se produit souvent lorsqu'un jeune revient de fugue, c'est-à-dire, lorsqu'il revient au centre de réadaptation après avoir quitté sans autorisation. Dans ce cas, le jeune est amené dans une chambre et ce sont les agents qui font la fouille. Une fouille sur la personne signifie qu'ils demanderont au jeune d'ôter ses vêtements (sauf ses sous-vêtements) et de mettre une robe de chambre. Les agents vont ensuite fouiller tous les effets que le jeune avait sur lui, en présence du jeune et s'assurer que le jeune n'a rien de caché sur lui. Ils sont toujours deux afin d'avoir une personne qui effectue la fouille et une personne qui peut agir en tant que témoin.

Les jeudis et les dimanches, des heures de visite sont prévues pour les jeunes du site CDP. C'est à ce moment que les jeunes qui n'ont pas de permission de sortie peuvent recevoir la visite des membres de leur famille et de certains amis proches. Lors de ces

journées, les agents doivent être à la réception et accueillir les visiteurs. Avant, une fouille sommaire des sacs de ces derniers était effectuée afin d'être certain qu'il ne rentre pas de matériel interdit dans le centre. C'est-à-dire que les agents étaient autorisés à regarder dans les sacs des gens et pouvaient leur demander de voir le contenu de leurs poches. Toutefois, cette façon de faire n'était pas la plus efficace puisque les visiteurs pouvaient aisément cacher des objets dangereux sur eux : caché dans le fond d'un sac, par exemple. Maintenant, plutôt que de fouiller sommairement les visiteurs, les agents s'assurent qu'avant d'entrer, les visiteurs laissent tous leurs effets personnels dans un vestiaire, à la réception : manteau, cellulaire, sac à main, etc.

Lorsqu'une fouille doit être faite dans la chambre d'un jeune, ce n'est pas l'agent qui fait la fouille, c'est l'éducateur. Toutefois, l'agent doit quand même être présent et agir à titre de témoin. Ainsi, si le jeune accuse l'intervenant de ne pas avoir respecté les procédures permises, l'agent pourra confirmer ou infirmer ses dires en relatant les divers faits. De même, si quelque chose est retrouvé par l'intervenant et qu'une plainte à la police doit être faite, l'agent pourra également agir à titre de témoin. Une fouille de chambre signifie que l'intervenant va dans la chambre du jeune pendant qu'il est présent et cherche le lieu afin de retirer des objets dangereux ou interdits.

Toutes les mesures de fouilles doivent, avant d'être appliquées, être autorisées par un chef d'unité ou par un chef de permanence.

Utiliser le programme d'intervention jeunesse

Le Programme d'intervention Jeunesse (PIJ) est un logiciel utilisé par tous les intervenants du CJM-IU afin d'assurer une bonne transmission d'informations entre les différents acteurs travaillant avec un jeune. Les agents d'intervention utilisent PIJ pour rédiger les mesures particulières. C'est-à-dire qu'ils rédigent des rapports à la suite des mesures de contention et d'isolement ainsi que lors des fouilles : bref, des mesures expliquées dans les sous-sections précédentes.

Les tâches que les agents d'intervention effectuent sont donc toujours en lien avec le maintien de la sécurité sur les sites où ils travaillent puisqu'il s'agit de leur rôle principal. Ils s'occupent du raccompagnement des jeunes, lorsque nécessaire, et du fonctionnement de l'unité de vie où ils accueillent les jeunes. Au quotidien, ils assurent le respect des règles. Ils effectuent toutes les interventions dans les situations de crise

et ils se chargent des arrêts physiques. Ils sont également présents lors des fouilles. Parfois à titre de témoins, d'autres fois parce qu'ils les effectuent eux-mêmes. Toutes les mesures particulières qu'ils effectuent doivent être répertoriées dans le programme PIJ afin d'être déposées au dossier des jeunes.

Il est certain que si les attentes du CJM-IU envers les agents changent, l'institution doit offrir des moyens différents aux agents d'intervention. Actuellement, les acteurs considèrent que le rôle des agents d'intervention n'est pas encore aussi clair qu'il devrait l'être. Le libellé d'emploi de l'agent d'intervention existe à une échelle provinciale, mais l'application du rôle de celui-ci varie d'un CJ à l'autre. Le CJM-IU aurait intérêt à créer un document avec les tâches de l'agent d'intervention pour pouvoir compiler tout ce que ce dernier accomplit. Il serait ainsi plus facile de permettre aux agents de faire connaître leur rôle. Ces derniers devraient également être inclus dans le processus de développement de ce rôle. Selon un chef de permanence rencontré :

« Leur rôle leur appartient puis leur rôle est encore à développer »

— Chef de permanence 1

Même s'il reste encore de l'inconnu autour du rôle officiel de l'agent, le CJM-IU a beaucoup investi dans ce dernier : entre autres par la mise en place du modèle de gestion intégrée des agents d'intervention et en impliquant des agents au sein de certains comités, tels ceux sur les gangs de rue ou la toxicomanie. De plus en plus, les agents font partie des comités et participent à l'élaboration de stratégies. Entre autres, à la CDP, il y a un agent qui participe à chacun des comités suivant : le comité sur les gangs de rue, sur la toxicomanie et sur la programmation. Leur présence dans les diverses sphères est très appréciée.

« Quand on dit qu'on est tellement bon qu'on paye pour... Ils sont tellement reconnus pour tout que maintenant nous voulons les avoir dans tout! » — Chef de permanence 1

Les cadres semblent apprécier énormément le travail des agents d'intervention. Ces derniers sont beaucoup plus présents qu'ils ne l'étaient avant. Il n'en demeure pas moins qu'il y a encore place à de l'évolution dans leur rôle et leurs tâches puisqu'il s'agit d'une profession qui, jusqu'à tout récemment, était méconnue.

3.6 Les caractéristiques d'un agent efficace

L'objectif général de ce travail de recherche est de présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs. Donc, idéalement, à la fin de la lecture de ce document, le lecteur aura une idée du portrait moyen de l'agent d'intervention. Dans les pages précédentes, plusieurs aspects ont été abordés : la différence entre l'intervention avant l'application du modèle de gestion intégrée et maintenant, les tâches que les agents doivent accomplir, les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec les équipes éducatives et les relations qu'ils entretiennent avec les jeunes ont été explorées. Les prochains paragraphes feront l'état de qui est l'agent d'intervention en tant que personne. Quelles sont les caractéristiques que l'organisation et les professionnels qui y travaillent s'attendent à retrouver chez un agent d'intervention efficace?

3.6.1 Ce qui fonctionne

Qu'ils travaillent à la CDP ou au MSA, une chose est certaine, l'agent doit posséder des caractéristiques importantes; il doit avoir des capacités qui vont bien au-delà du physique.

« Pour rentrer en lien avec les jeunes, il est nécessaire d'avoir certaines qualités qu'il n'était pas nécessaire d'avoir il y a 10-15 ans. [...] Ces qualités ont plus d'importance maintenant que les caractéristiques physiques en mon sens » — Chef de permanence 2

Les chefs de permanence utilisent les termes suivants lorsque vient le temps de décrire l'agent efficace : il doit être rapide au niveau de la réaction, capable de prévoir certaines choses, proactif, indépendant de pensée, savoir prendre des initiatives. S'il a une connaissance de l'enfant inadapté, il s'agit d'un plus. Les agents, quant à eux, sont plus de la moitié à s'entendre pour dire que pour être un agent efficace, il faut être respectueux, à l'écoute des garçons, être stricts et aimer aider.

« Il faut être à l'écoute ça s'est sûr. Il faut euh... Il faut être strict. Quelqu'un qui aime aider... » — Agent 1

« Il faut qu'il soit capable d'utiliser le stress comme un stimulant. Il faut qu'il soit ouvert... Ouvert à aller jaser avec les jeunes. Qu'il veuille aider les jeunes puis qu'il aime le monde. » - Agent 2

L'intérêt pour le sport ressort également presque systématiquement puisque les activités sportives sont très importantes dans le quotidien des jeunes et servent de moyens d'interaction entre les agents et eux. Certains agents disent également que pour être efficace, il est nécessaire d'être capable de travailler en équipe et d'avoir une certaine sécurité. Il faut également savoir animer des jeunes : être capable de maintenir leur attention à travers diverses activités afin de les amener à investir leur quotidien de manière positive. Pour être capable de gérer les différentes crises, il faut également être tolérant et chercher à comprendre la colère des jeunes. Les agents disent que ce qui les aide énormément, c'est de montrer un côté très humain dans l'exercice de leurs fonctions : faire preuve d'humilité et savoir se remettre en question.

« Un agent efficace, un agent qui est capable d'humilité. Qui n'est pas toujours en compétition avec le jeune. Je te donne un exemple. Il n'y a pas longtemps, il y a eu une classique hivernale de hockey. Puis les jeunes étaient invités puis c'est une partie de hockey sur glace et c'est les jeunes contre les adultes. Les agents étaient invités. [...] Puis euh... Moi je ne sais pas patiner. J'ai patiné trois fois dans ma vie. Puis je suis arrivé là, puis à part tomber je ne faisais pas grand-chose. Mais mon but, c'était ça aussi. C'était de montrer qu'on n'est pas parfait. [...] Les jeunes, ça riait. Ils ne voyaient pas ça comme une faiblesse. Avoir une certaine humilité. C'est important. » — Agent 6

Donc, selon les professionnels rencontrés, un agent efficace est défini par bien plus que la forme physique. Il doit avoir un intérêt pour les jeunes, être prêt à embarquer dans différents programmes, pouvoir réagir rapidement, savoir prévenir diverses situations et utiliser le stress comme un stimulant. Lorsque les agents, précédemment, expliquaient qu'ils arrivaient à déceler parmi les nouveaux lesquelles resteraient et lesquelles partiraient, ils faisaient référence à ces caractéristiques. Lorsqu'ils ne les observent pas chez un nouvel agent, ils savent que ce dernier ne restera probablement pas longtemps parmi eux.

3.6.2 *Ce qui ne fonctionne pas*

Souvent, les agents qui ont une plus grande rigidité ont beaucoup plus de difficulté à s'adapter à la réalité des jeunes. En fait, lorsqu'ils sont trop rigides, les agents oublient de prendre le temps d'aller à la rencontre des jeunes. Mais qu'est-ce que « trop rigide » signifie dans une profession où il est important de savoir être ferme? C'est en fait de s'en tenir aux procédures à un point où le besoin du jeune n'est plus la priorité dans l'intervention. De ce fait, l'agent reste méconnu du jeune et ce dernier reste craintif face à lui. Cela devient donc un tourbillon dont il est difficile de sortir.

« Ça dépend de la personne. Il y a des agents qui pensent qu'ils sont des policiers. Tandis que tu as d'autres agents d'intervention qui savent très bien leur rôle, mais qui s'adoucissent. Tu as des agents qui ne connaissent même pas le quart des noms des jeunes ici là. Je pense juste que, c'est la personne en tant que telle. Qu'est-ce qu'elle veut? Comment elle voit son job? Si elle veut aider ces jeunes-là aussi... » — Agent 1

Le manque de considération est donc un élément faisant en sorte que les agents d'intervention sont moins efficaces. En effet, lorsqu'ils manquent de considération, les agents ne vont pas vers les jeunes et restent avec leur conception prédéfinie de qui ils sont. Il est plus difficile, dans ces moments, d'intervenir de manière différenciée pour répondre aux besoins des jeunes.

Les agents qui ont tendance à tomber dans des pièges lors des interventions auront également de la difficulté à effectuer un travail efficace. Si les paroles du jeune en crise affectent les agents, ces derniers ne seront plus impartiaux pendant l'intervention. Cela peut les amener à perdre contrôle de leurs moyens et c'est dans ces moments que les agents peuvent avoir tendance à utiliser plus de force que nécessaire. Cela peut également amener certains agents à intervenir trop rapidement. Lorsqu'un agent entre dans le contenu, l'intervention est souvent moins sécuritaire qu'elle devrait l'être puisque l'attention n'est plus portée sur les composantes de sécurité.

Donc, lorsque les agents sont très rigides, manquent de considération ou entrent dans le contenu lorsqu'ils interviennent, leurs interventions sont beaucoup moins sécuritaires et manquent d'efficacité. Ces attitudes vont créer des conflits avec les jeunes plutôt que

de faciliter l'intervention. C'est la raison pour laquelle ces attitudes ne sont pas du tout favorisées.

3.7 Différences entre CDP et MSA

Avant d'aller davantage dans les détails des résultats, il est important de préciser certaines différences entre le fonctionnement à la CDP et au MSA. De toute évidence, les deux CR ont des particularités. Ces dernières ont un impact sur le rôle de l'agent. Afin de faciliter la compréhension de la suite de l'analyse, ces différences seront présentées dans les prochains paragraphes.

La plus grande différence est probablement le fait que les agents d'intervention du MSA sont des agents de sécurité de la firme GARDA qui sont sous contrat³. Le plan de postes d'agents au MSA est donc octroyé par GARDA. Les agents qui travaillent à la CDP, eux, ont été embauchés directement par le CJM-IU. Ils sont des employés du CJM-IU.

Du point de vue des chefs de permanence, il y a une dualité entre la firme GARDA et le CJ. Le rôle de la permanence au MSA n'est pas du tout axé sur la gestion des tâches administratives puisque cela est orchestré par la firme GARDA. Le rôle du chef de permanence est donc plutôt de conseiller les agents au niveau des interventions et du rôle qu'ils doivent jouer. Cette dualité rend les choses difficiles pour la firme de sécurité. Effectivement, les agents voient le chef de la permanence comme leur patron alors qu'il représente plutôt le client. Cela est dû au fait que :

« Ils ont deux (les agents) officiers de contrat GARDA qui travaillent de nuit. Ils gèrent tout ce qui administratif. Ils font les rappels au niveau de certaines règles, des mesures disciplinaires. Mais il arrive parfois que les agents vont venir me voir quand même pour ça. Ils se voient plus comme des gens du centre jeunesse que des gens de GARDA » — Chef de permanence 2

³ En mars 2015, le contrat des agents d'intervention a été donné à une compagnie de sécurité différente que la compagnie GARDA. Les agents d'intervention du MSA sont maintenant des employés de la firme de sécurité *Les commissaires*. Toutefois, comme la collecte d'information s'est déroulée pendant que les agents travaillaient tous pour la compagnie GARDA, il est à noter que ce travail continue d'évoquer cette firme de sécurité. Il faut également que le lecteur sache que malgré le changement de compagnie, tous les agents d'intervention du MSA sont restés en poste : ils ont été automatiquement repris par la firme de sécurité *Les commissaires* pour assurer une stabilité. Les agents d'intervention du MSA qui ont été rencontrés sont donc tous encore en poste au MSA.

L'impact de cette situation est également que, devant un employé à problème, le chef de la permanence du MSA peut demander le retrait d'un agent du contrat alors qu'à CDP, les agents d'intervention sont des employés syndiqués du CJM-IU. Ce n'est donc pas du tout la même chose.

« La grosse différence, c'est au niveau de la gestion. À la CDP, le gars fait ses journées de probation et, s'il ne fait plus l'affaire, t'es avec pareil. Il est encore là celui qui ne fait plus l'affaire, parce qu'il est syndiqué. GARDA, il y a quelqu'un qui ne fait plus l'affaire, le lendemain, il n'est plus là. » — Chef de permanence 1

Notons toutefois que les agents qui vont travailler au MSA sont toujours les mêmes. Le processus d'embauche de ces derniers est différent de celui à la CDP. Il s'agit d'un processus double. Ils doivent d'abord se qualifier pour se faire embaucher par la firme de sécurité. Ils ont donc à réussir une première entrevue. Ensuite, ils doivent se qualifier pour pouvoir travailler sur le contrat du CJM-IU. Donc, à moins de situations exceptionnelles, ce sont des employés GARDA ayant été interviewés par les chefs de permanence du MSA qui se retrouvent sur les postes d'agent d'intervention au MSA. C'est la même chose pour les agents d'intervention remplaçants sur le campus. Donc, même au MSA, les agents qui sont présents sont stables, connus des jeunes et formés pour faire le travail d'agent d'intervention au même titre que les agents de CDP.

Les lois régissant les placements en CR ont été expliquées précédemment. Elles sont au nombre de trois : la *LPJ*, la *LSJPA* et la *LSSSS*. Les jeunes placés sous la *LSJPA* sont reconnus comme constituant un plus grand défi puisqu'ils purgent une peine pour avoir commis une infraction criminelle. Ces jeunes sont placés dans des unités dites de garde, à la CDP. Donc, la clientèle de la CDP demande davantage d'encadrement puisque plus de la moitié du centre accueille des jeunes contrevenants qui purgent une peine en vertu de la *LSJPA*. Les unités restantes accueillent des jeunes placés sous la *LPJ* qui ont des besoins particuliers d'encadrement et de structure. Donc, pour répondre à ces besoins, à la CDP, plus d'agents sont présents sur chaque quart de travail.

Les lieux sont également très différents aux deux endroits. Au MSA, les unités, la cafétéria et l'école sont dans plusieurs bâtisses séparées alors qu'à la CDP, tout est accessible de l'intérieur. Cela explique en partie la raison pour laquelle il est nécessaire

d'avoir un agent motorisé sur le site du MSA. Cet agent, 24 h sur 24, se déplace en camionnette sur le site pour assurer la sécurité des lieux.

« Le rôle du patrouilleur motorisé au MSA, c'est principalement de faire la surveillance du site à bord du véhicule. Surveiller les éléments extérieurs du site. S'occuper des personnes externes qui n'ont pas affaire là. Les expulsions des externes. » — Agent 6

De plus, annexé au MSA se trouve le campus du CR Beaurivage. Les agents doivent donc aller chercher des jeunes à l'extérieur du MSA à l'occasion.

Le fonctionnement au niveau des horaires est aussi différent puisqu'à la CDP, les agents sont sur un horaire rotatif, tant au niveau des heures que des positions qu'ils occupent. Au MSA, les agents restent toujours sur le même poste et sur les mêmes quarts de travail, une fois en poste.

À la CDP, le chef de permanence se rend sur tous les retraits avec les agents d'intervention afin d'agir en tant que témoin.

« Mon travail, c'est de m'assurer que le jeune n'agresse pas. Ou bien, s'il agresse, je suis témoin. Moi je suis témoin de l'intervention. » — Chef de permanence 1

Au MSA, le chef de permanence ne fait pas cela. Il se rend sur les retraits seulement lorsque la situation semble sur le point de dégénérer.

« Si le jeune est collaborant, il va se rendre à la ressource sans la présence du chef de permanence. Ce qui est... Grossièrement, je pourrais dire 9 interventions sur 10 là. Si la situation se détériore une fois que les agents sont rendus à l'unité, à ce moment-là, il est demandé aux agents de nous appeler. » - Chef de permanence 2

À la CDP, il y a toujours au moins trois agents sur une situation et, lorsqu'il s'agit d'une situation d'urgence, tous les agents se déplacent et ils arrivent à cinq. Au MSA, les interventions s'effectuent à deux agents, particulièrement le jour, puisqu'il y a un agent de moins sur la patrouille. Même lorsqu'ils sont trois, ils font l'intervention à deux et le troisième agent reste prêt à intervenir en cas de besoin seulement. Généralement, cela se passe bien, mais, lors de situation difficile, cela demande beaucoup d'organisation.

« Ils (les éducateurs) nous aident, des fois. L'éduc a déjà conduit l'auto pour nous aider. Ou encore, ça s'entend quand ça brasse. Ils descendent par curiosité puis par réflexe, pour voir si tout est correct. S'il voit que nous deux on est là puis on force, il va appeler à la Ressource pour du back-up. » — Agent 3

Ensuite, les agents du MSA doivent superviser certaines rencontres au bureau-est. Ces rencontres se font entre des travailleurs sociaux et des jeunes de 0 à 18 ans et/ou leurs parents. Ils sont également appelés à intervenir à l'école, qui accueille des jeunes avec un suivi psychosocial, mais qui viennent de l'extérieur. Ils ont donc à faire avec une clientèle beaucoup plus large. De leur côté, les agents de la CDP doivent gérer les déplacements des jeunes, puisque ces derniers, comme mentionnés précédemment, ne peuvent en aucun cas marcher seuls dans l'établissement. Les agents vont donc s'occuper des va-et-vient et de la surveillance, entre autres au service d'infirmerie et de dentiste.

Enfin, au niveau des outils et des formations, il est certain qu'ils sont différents puisque les besoins du milieu le sont. Les agents de CDP ont des formations pour l'usage de bouclier et d'un bélier. Les boucliers leur servent à immobiliser un jeune qui est très agressif et qui essaie de blesser les agents. Le bélier est l'outil qui sert à défoncer les portes, si, par exemple, un ou des jeunes décident de se barricader. Au MSA, les agents ont également l'attirail nécessaire pour les grosses interventions : bouclier et casques. Toutefois, ils n'ont pas de formation pour les utiliser puisqu'ils ne s'en servent que beaucoup plus rarement.

À la CDP, les agents ont également droit à une heure d'entraînement physique par quart de travail. Et il explique que cela est primordial :

« Le plus vieux a toujours 18 ans alors que nous on prend une année de plus à chaque an » — Agent 4

De leur côté, les agents du MSA n'ont pas accès à ce temps d'entraînement. Il est important qu'ils soient en grande forme physique aussi, mais, il y a un bémol à avoir puisque, contrairement aux agents de la CDP, les agents au MSA ne font pas de tests physiques tous les deux ans.

« Faire des sports avec les jeunes. On n'est pas obligé, mais c'est un moyen de créer des liens avec les jeunes... On n'a pas de tests physiques à faire nous. Je trouve ça niaisieux. » — Agent 3

Le tableau 3.3 résume les différences entre le fonctionnement à la CDP et au MSA. Ces différences se situent au niveau de la gestion puisque les agents ne sont pas tous embauchés par le CJM-IU. Il y a également des différences au niveau de la clientèle et du territoire desservi. Le plan de poste et le fonctionnement de l'horaire sont aussi différents puisque les procédures ne sont pas les mêmes lors des retraits.

La différence entre le fonctionnement des unités de la Relance (CDP) et de la Ressource (MSA) ainsi que les contentions mécaniques ont été abordées précédemment dans ce chapitre. Ces éléments figurent toutefois dans le tableau 4.3 puisqu'ils font partie des différences entre les deux milieux.

Tableau 3.3 Différence dans le fonctionnement à la CDP et au MSA

	Cité-Des-Prairies	Mont St-Antoine
Nombre d'agents par quart de travail	7	5
Postes des agents	<ul style="list-style-type: none"> - 2 agents assignés à la Relance - 2 agents assignés au côté JC (<i>LSJPA</i>) - 2 agents assignés au côté PJ et garde ouverte (<i>LPJ</i> et <i>LSJPA</i>) - 1 agent qui fait la navette entre les deux côtés 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 agents assignés à la Ressource - 1 agent patrouillant à pied (en tout temps) - 1 agent patrouillant à pied (du lundi au vendredi, entre 15 h et 23 h) - 1 agent motorisé - 1 agent assigné à la réception (la fin de semaine seulement)
Type d'horaire	Horaire rotatif	Horaire fixe
Fonctionnement lors des retraits	<ul style="list-style-type: none"> - les deux agents de la section dans le besoin et l'agent navette s'y rendent - lorsqu'il y a des situations d'urgence (bouton d'alarme), les 5 agents mobiles doivent se rendre sur place. 	Le (les) agent(s) patrouillant à pied s'y rend(ent) ainsi que l'agent motorisé.
Rôle de la permanence	Est présente lors de tous les retraits, à titre de témoin	Est présente seulement lorsque la situation dégénère
Embauché par	Le CJM-IU	La firme de sécurité GARDA
Outils	- Ont accès aux menottes	- N'ont pas de menottes
Formation	- Ont de la formation pour l'utilisation du bélier, des boucliers et des casques	- N'ont pas la formation pour l'utilisation du bélier, des boucliers et des casques

Sport	<ul style="list-style-type: none"> - Ont droit à 1h de conditionnement physique par quart de travail - Doivent faire les tests physiques pour pouvoir jouer avec les jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> - N'ont pas droit à 1h de conditionnement physique sur leur quart de travail - Ne sont pas inclus dans le processus des tests physiques.
--------------	---	---

3.8 Conclusion

Le contexte des CJ est un contexte particulier régi par trois lois : la *LPJ*, la *LSJPA* et la *LSSSS*. Les besoins de la clientèle et les objectifs de l'intervention varient selon la loi qui régit le placement du jeune. Le CJM-IU tente de mettre les jeunes ayant des besoins similaires dans les mêmes unités. Les acteurs présents auprès des jeunes doivent être capables de répondre à ces besoins. C'est l'une des raisons pour lesquelles le rôle des agents d'intervention a évolué au courant de la dernière décennie. L'historique de ce rôle a été abordé dans ce chapitre afin de permettre au lecteur de bien comprendre d'où il part et la direction dans laquelle il va. La perception des acteurs nous permet de dresser un portrait de l'évolution de l'agent d'intervention au CJM-IU. Les rôles et les tâches des agents ont également été abordés afin qu'il soit possible de bien comprendre l'apport des agents dans l'institution. À travers le vécu partagé, ces derniers créent un climat propice à la réadaptation des jeunes. En créant des liens avec les jeunes, les agents d'intervention deviennent significatifs. Le renforcement positif qu'ils donnent aux jeunes a donc un plus grand impact sur la réadaptation des jeunes.

Chapitre 4 :

Le processus d'embauche et les conditions de travail de
l'agent d'intervention au CJM-IU

4.1 Le processus d'embauche

4.1.1 Critères d'embauche

Les ressources humaines du CJM-IU s'occupent de l'embauche des agents d'intervention. Le préalable pour avoir accès à un poste d'agent d'intervention au centre jeunesse est d'avoir obtenu un diplôme d'études secondaires. Toutefois, les agents d'intervention au MSA sont embauchés par une firme de sécurité. Ils doivent donc, en plus, obtenir leur permis d'agent de sécurité avant de pouvoir être embauchés. Le MSA a toujours fait affaire avec une agence de sécurité pour embaucher des agents d'intervention. Depuis environ 10 ans, c'est la firme de sécurité GARDA qui a le contrat. Toutefois, au fil du temps, même lorsque la compagnie de sécurité change, les agents d'intervention restent les mêmes puisque l'une des clauses du contrat de sécurité stipule que la nouvelle compagnie doit embaucher les agents déjà en poste.

Les agents d'intervention au CJM-IU sont exclusivement des hommes puisque les tests physiques sont exigeants. Dans l'histoire de l'agent d'intervention, il y a même eu une époque où les hommes qui postulaient pour avoir ce rôle étaient embauchés selon leur poids. Le CJM-IU recherchait des agents d'intervention imposants : grands et corpulents. Aujourd'hui, la forme physique reste encore un élément important, mais la pesée ne fait plus partie du processus d'embauche.

« Pour être agent d'intervention, il faut que tu passes le test physique. Et ce n'est pas parce que tu passes le test physique que tu as les aptitudes, la personnalité ou bien les compétences nécessaires pour être agent d'intervention. [...] Il fut un temps où on engageait les gars au poids » — Chef de la Permanence 1

Lors du processus d'embauche, les ressources humaines du CJM-IU et GARDA tiennent compte de l'expérience personnelle et des compétences que possèdent les demandeurs d'emploi. Ainsi, plusieurs d'entre eux ont des formations qui les aident dans leur travail, tels une technique policière, un cours de pompier ou d'agent de sécurité, des études universitaires en intervention, etc. C'est du moins ce que les agents rencontrés expliquent.

« Les ressources humaines font la sélection d'agents qui étudient en technique policière, alors ça fait des bons agents. » — Agent 2

Bref, le processus d'embauche est différent pour les agents de la CDP et les agents du MSA puisque ces derniers sont engagés par la firme de sécurité GARDA. Toutefois, mis à part le fait que les agents travaillant pour GARDA doivent avoir un permis d'agent valable, les critères et le processus d'embauche sont similaires. Dans le prochain chapitre, nous explorerons en détail ce qui fait, selon les propos des acteurs rencontrés, un bon agent.

4.1.2 Les obstacles du processus d'embauche et les solutions proposées

Selon les agents rencontrés, il y a un problème au niveau de la rétention des agents d'intervention. Ils mentionnent que beaucoup des agents d'intervention embauchés ne restent pas en poste en CJM-IU. Lorsqu'ils étudient pour devenir policiers ou pompiers, le travail d'agent est une expérience intéressante dans leur parcours; toutefois, ce n'est pas ce qu'ils envisagent comme carrière à moyen ou long terme. Il y a donc, selon les agents rencontrés, beaucoup de gens qui voient le travail d'agent d'intervention comme un emploi de transition. Dans l'échantillon, la moitié des agents rencontrés ont dit qu'ils ne prévoyaient pas rester agents d'intervention plus de cinq ans.

« Je sens que je peux être... que je peux faire d'autre chose que d'être agent d'intervention. Je vais à l'école en technique policière. Ça, c'est plus un projet de carrière. Il y a de l'avancement possible et c'est plus respecté comme travail. » - Agent 3

« Ils (les nouveaux employés) restent 2 ans. Après 2 ans on les perd. Nous autres on les forme. On dépense beaucoup d'énergie pour qu'ils soient bons. Puis après ça ils s'en vont dans un corps de police ou de quoi de même. La rétention n'est pas là. Il y a des agents qui étaient bons puis qu'on a fini par perdre parce que justement, ils étaient tannés du climat et des conditions ici. Ils ont fini par appliquer dans... Ils ont fini par changer de milieu de travail ou même d'orientation. » - Agent 2

« Présentement, la plupart des gars que j'ai là, c'est toutes des gars qui sont en technique policière, des pompiers, des gars qui travaillent

partout ailleurs. Ce n'est pas eux qui vont rester... » - Chef de permanence 1

Cela fait en sorte qu'il y a un gros roulement, et que les équipes doivent constamment s'adapter à de nouveaux agents. Cela amène de l'instabilité dans les équipes d'agents et, par le fait même, dans les relations avec les jeunes et avec les équipes éducatives. Les jeunes relatent que lorsqu'ils entrent dans la cafétéria de leur centre respectif (CDP ou MSA), où ils vont dîner et souper tous les jours et remarquent qu'il y a peu d'agents connus, ils ont tendance à devenir plus inconfortables et nerveux.

« Quand tu vas manger là, puis que les agents c'est des pas rapport... Genre qu'on les connaît pas... Tu sais que la soirée va être longue. Parce que y'a des jeunes qui, eux, vont vouloir les tester (les agents)... Tsé, y'a rien à perdre avec les nouveaux. » -Dude 15 ans

*« Ben si c'est jamais les mêmes agents, il y a des gars qui... qui... qui vont en profiter là. Puis dans ce temps-là, c'est vraiment stressant là. Parce qu'avec des gars comme *nomme un autre jeune de son unité* tu sais jamais là... Comment que ça va se finir... » - Beethoven 13 ans*

Les agents d'intervention déjà sur place aimeraient faire partie du comité d'embauche. Selon eux, cela constituerait une solution au problème de rétention puisqu'ils pourraient traduire les besoins des équipes et aider à cibler les employés qui désirent faire carrière au CJM-IU.

« Écoute, nous autres on n'a aucun contrôle sur l'embauche. Malgré que ça serait peut-être une bonne chose. Ça serait super bon qu'il y aille un des agents d'expérience qui... participe au processus de sélection. » — Agent 2

Les agents croient qu'avec leur expérience, ils ont développé une certaine expertise pour déceler les gens qui feraient de bons collègues. Chez les agents qui restent après l'embauche, il est possible de déceler des gens assidus, faisant adéquatement l'équilibre entre autorité et relation. Ils expliquent qu'ils se trompent rarement. Lorsqu'ils observent des nouveaux qui semblent chercher la confrontation plutôt que d'entrer en

relation avec les jeunes, ils affirment que ces derniers ne seront pas compétents pour faire le travail.

« Des fois, on se ramasse avec des agents qui, dès la première vue, on sait qu'il ne sera jamais compétent pour faire la job. » —

Agent 4

Les agents qui restent au CJM-IU pour y faire carrière disent que ça devient éreintant d'entraîner des agents, de leur montrer le travail, et de voir que, lorsqu'ils sont bons, ils quittent pour aller travailler ailleurs.

« Ils restent deux ans alors... Après deux ans on les perd. Nous autres on les forme. On dépense beaucoup d'énergie pour qu'ils soient bons. Puis après ça ils s'en vont » — Agent 5

En résumé, la difficulté au niveau de la rétention du personnel constitue un défi pour l'organisation. Le CJM-IU a admis dans un document à l'interne que plus de 70% des agents d'intervention embauchés en 2011 avaient quitté l'organisation (CJM-IU, 2015). Toutefois, les agents rencontrés proposent plusieurs solutions. Il semble y avoir présence d'une certaine incohérence puisque d'un côté l'employeur recherche des employés qui resteront à long terme. Toutefois, il embauche des agents avec une certaine expérience ou formation qui les amènera à percevoir leur travail au centre jeunesse comme un emploi de transition.

4.2 Les conditions de travail

Nous voulions savoir ce que les agents d'intervention pensaient de leurs conditions de travail puisque cela a un impact sur la qualité du service qu'ils vont offrir. Les agents en ont beaucoup à dire sur la question. Ils abordent plusieurs thèmes : le salaire, les horaires, les congés de maladie ou les autres absences, le travail d'équipe, la communication et les supervisions. Les paragraphes suivants vont permettre de répertorier ce que les acteurs rapportent sur le sujet ainsi que les solutions qu'ils envisagent devant les difficultés de certains aspects.

4.2.1 Le salaire

Les agents d'intervention mentionnent qu'ils trouvent que le salaire qu'ils obtiennent n'est pas suffisant par rapport au travail qu'ils effectuent.

« On est pas assez payés. Pour la job qu'on fait, pour le surplus de travail qu'il (le CJM-IU) nous donne... On devrait être plus payés. Je ne demande pas le même salaire qu'un éducateur, mais... Mais au fur et à mesure que les années avancent, il nous demande plus de choses, sans nécessairement ajuster notre salaire. Et ça, ça irrite beaucoup de gars. » — Agent 1

Un chef de permanence corrobore leurs propos en exprimant que, selon lui, les agents devraient être mieux payés pour le travail qu'ils font. Il explique toutefois que pour les agents embauchés par le CJM-IU, le salaire est fixé par le gouvernement et que l'organisation n'a aucune influence sur cela. Quant aux agents qui travaillent sur le MSA, leur salaire est celui fixé par les agences de sécurité.

Au niveau monétaire, les agents d'intervention se comparent aussi avec les agents d'intervention dans les hôpitaux, comme à l'Institut Philippe-Pinel, un hôpital, spécialisé en psychiatrie légale, et avec les agents correctionnels. Ils trouvent que les tâches qu'ils effectuent sont plus nombreuses et exigent davantage d'investissement puisqu'ils doivent entrer en relation avec la clientèle plus que les agents des autres milieux. Ils sont, selon eux, moins rémunérés que ces derniers. Afin de voir si leur perception était fondée, les sites web des différents établissements ont été consultés. Il s'avère que, mis à part le Service Correctionnel du Québec, où le salaire maximum est bien plus élevé, les autres salaires sont comparables. Ce sont les agents engagés par la firme de sécurité GARDA qui ont le moins bon salaire. Les salaires de base se situent entre 17\$ (GARDA) et 19,22\$ (centre jeunesse) de l'heure. À l'institut Philippe-Pinel, le salaire de base d'un agent d'intervention est de 17,27\$. Dans les services correctionnels, au Québec, le salaire de base d'un agent est de 19,25\$. Toutefois, ce dernier atteint un plateau beaucoup plus élevé que les autres : 26,94\$. Le tableau 4.1 fait état des chiffres.

Tableau 4.1 Comparaison du salaire de l'agent d'intervention dans divers établissements

Nom de l'établissement	Salaire horaire de base	Salaire horaire maximum	Prime incluse
Centre jeunesse	19,22\$	21,74\$	Non
GARDA	17\$	17\$	Oui
Service correctionnel québécois	19,25\$	26,94\$	Ne sait pas
Institut Philippe-Pinel	17,27\$	21,65\$	Non

Le salaire est un enjeu important du fait que cela aide à la rétention des employés et, par conséquent, à la stabilité des équipes d'agents d'intervention. Cette stabilité et continuité des employés sont importantes dans un souci d'offrir des services sécuritaires aux jeunes en centre de réadaptation. La sécurité des agents dépend de leurs collègues de travail. En sachant avec qui ils travaillent, des éléments importants se développent tels le lien de confiance, les habitudes de travail et la complicité. En étant conscients que l'autre personne connaît son travail, les interventions difficiles se font de manière beaucoup plus sécuritaire.

« Mon collègue avec qui je travaille 99 % du temps euh... Avec lui, ça se fait tout seul, c'est instinctif maintenant. Ça fait des années que je travaille avec lui. On a même plus besoin de se regarder que... on sait que c'est safe... » — Agent 6

Toutefois, cette stabilité dans les équipes de travail est difficile à obtenir puisqu'en raison de la perception qu'ils ont de leur salaire, le travail d'agent d'intervention est perçu comme un travail de transition.

« Il n'y a pas grand agents qui vont rester là toute leur carrière. Je pense qu'un moment donné, ça devient lourd... » — Agent 6

« Est-ce que je ferais ça toute ma vie? Non. Non. Côté salaire, encore une fois. Tsé je sens que je peux être... que je peux faire d'autres choses. » — Agent 3

En effet, beaucoup d'agents travaillent pour le CJM-IU pendant qu'ils complètent leur scolarité pour devenir pompiers, policiers, éducateurs ou encore pour changer complètement de domaine d'emploi. Cette réalité fait en sorte que les équipes ne sont pas stables.

Les agents ont toutefois la nette impression que même si plusieurs employés quittent, cela n'a pas d'impact pour l'institution qui les remplace rapidement.

« Sauf que la réalité est que... Écoute, ils ont un bassin qui est énorme. Alors aussitôt qu'il manque quelqu'un écoute, ils appellent la liste de rappel, puis... Ça se fait remplacer. » — Agent 2

Les agents ont l'impression que l'employeur n'a pas à cœur de les garder au sein de l'institution. Ce constat que font les agents est particulier, puisque de l'autre côté, les chefs disent qu'il y a un désir de les garder puisque lorsqu'ils ont de bons agents, les campus des divers CR fonctionnent mieux.

« Si je travaille souvent avec les 30 mêmes gars, et que c'est quasiment tout le temps les mêmes, là-dedans, là, il y a une chimie qui se déroule. Toute se fait bien. C'est une vraie danse là. C'est de toute beauté à voir aller. C'est automatique. C'est clean, ça roule » -Chef de permanence

1

Leur implication compte pour beaucoup puisqu'ils amènent de nouvelles idées, s'impliquent dans le milieu et avec les jeunes.

« Ils sont capables d'apporter de l'eau au moulin. Les agents sont proactifs, ils vont proposer des choses. » - Chef de permanence 2

En somme, les agents d'intervention ont l'impression que leur salaire est trop bas et disent que cela est un enjeu dans la rétention du personnel. Toutefois, en comparant avec les salaires des agents ailleurs, la conclusion est que, à quelques exceptions près, les salaires sont comparables. Il y a également une dualité au niveau de la perception des agents au sein de l'organisme. Les chefs de permanence sont d'avis qu'il faut assurer un maintien dans les équipes d'agents alors que les agents ont l'impression que l'établissement ne les reconnaît pas à leur juste valeur.

4.2.2 Les horaires

À la CDP, les horaires fonctionnent de manière rotative : l'horaire est fait sur un cycle de six semaines et les heures d'un poste changent pendant ces six semaines. Un poste peut donc avoir un horaire de jour une semaine, de soir la semaine suivante et un peu des deux la troisième semaine. Les heures ne sont pas fixes. En plus, le poste que l'agent doit occuper lorsqu'il travaille est aussi rotatif : un jour il est attiré au bureau, le lendemain dans les unités PJ et le surlendemain dans les unités JC, par exemple. Au MSA, les horaires sont fixes.

Avant d'obtenir un poste, il faut travailler longtemps sur la liste de rappel et, pour gagner en ancienneté, il faut souvent accepter de travailler la nuit. Le fait qu'ils doivent pendant longtemps travailler de nuit n'aide pas, selon leurs dires, à la rétention du personnel.

« Tu appliques au CJ pour être en contact avec le jeune, puis là, tu te retrouves à travailler de nuit puis surveiller des portes. [...] les gars, ça ne les intéresse pas et ils finissent par partir. » — Agent 2

« Quelqu'un qui arrive ici là, un nouveau, avant de travailler de jour à la Relance là, ou de soir, il faut qu'il passe à peu près deux-trois ans de nuit, pour réussir à ramasser des remplacements. »

Chef de permanence 2

L'accès aux postes est long à la CDP et au MSA mais, comme le bassin d'agents n'est pas aussi grand pour le MSA, les agents remplaçants ont plus rapidement l'occasion de travailler sur des remplacements de jour ou de soir.

Donc, selon les agents, s'ils ne s'en vont pas à cause du salaire, les employés quittent à cause des conditions de travail, du moins à CDP, où il est plus difficile d'avoir un poste qu'au MSA et où les horaires sont rotatifs. Effectivement, toujours selon le point de vue des agents, lorsqu'une personne a une famille et de jeunes enfants, il devient difficile de conserver un horaire changeant : une semaine de jour, l'autre de soir. Ce n'est pas très pratique pour la stabilité familiale.

Le roulement d'agent d'intervention est donc expliqué par un grand bassin de remplaçants disponibles, des horaires rotatifs et des agents qui changent souvent de

travail. Ces départs font en sorte que les agents qui font du travail d'agent d'intervention une carrière doivent s'adapter constamment à de nouvelles personnes.

4.2.3 Maladies et absences prolongées

Le travail d'agent d'intervention comporte plusieurs risques de blessures, étant donné qu'il s'agit d'un travail physique et d'action. Les agents peuvent se blesser lors des interventions ou de leurs activités avec les jeunes. C'est donc un élément à considérer au niveau des conditions de travail, et en lien avec la stabilité dans les équipes. Les agents doivent être en bonne forme physique pour travailler. Le sport est beaucoup utilisé pour entrer en relation avec les jeunes. Pour pouvoir pratiquer la majorité des sports, les agents du CJM-IU doivent toutefois réussir un test physique qu'ils doivent faire tous les deux ans. C'est la réussite de ce test qui permet aux employés du CJM-IU qui se blessent lorsqu'ils pratiquent un sport avec la clientèle, de recevoir une compensation de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST). Les agents du MSA n'ont aucun test physique à faire puisqu'ils ne sont pas des employés du CJM-IU. Toutefois, ils sont encouragés à faire des sports avec les jeunes. Un agent déplore le fait qu'il n'ait pas à passer de tests physiques pour faire du sport avec les jeunes. Toutefois, il explique également que l'employeur est très flexible face à cela. Ainsi, si un agent du MSA se blesse lors d'un sport, il pourra également bénéficier de la CSST.

« On n'a pas de tests physiques à faire. J'ai trouvé ça niaisieux parce qu'on devrait. Au moins on serait couvert par quelque chose là. Mais à ce jour, ils (GARDA) nous ont tout le temps backés. Mais tsé... Parce que la CSST ils sont tout le temps comme "est-ce que c'est dans tes descriptions de tâches?" puis... On a déjà eu des petits problèmes là. » — Agent 3

Un chef de la permanence précise que s'il y a beaucoup de roulement au niveau des agents qui travaillent, c'est entre autres parce qu'il y a beaucoup d'agents qui sont blessés ou en congé de maladie sous le régime de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST).

« Je serais curieux de savoir le nombre de journées de CSST qu'on a, nous autres, on doit battre tout le Centre jeunesse au complet.

Présentement, je dois avoir à peu près... huit gars en arrêt de travail. [...] Les gars font des sports, se blessent là, les gars interviennent, tombent sur un genou, tombent sur un coude... Tombent le dos sur le bord d'un lit de métal... » - Chef de permanence 1

Les agents sont appelés à bouger avec les jeunes et à participer aux diverses activités organisées par le centre avec ces derniers. Les absences dues à de la maladie sont nombreuses et n'aident pas à la stabilité au sein des équipes de travail.

Le point 4.2 explique en détail les aspects liés aux conditions de travail des agents d'intervention. Les agents ont fait mention de plusieurs insatisfactions. Ils ont mentionné avoir un salaire inégal à celui des titres d'emploi similaire au leur : agent correctionnel et agent d'intervention dans les hôpitaux. Les chiffres démontrent toutefois que leur salaire, en général, est comparable à celui des agents d'intervention ailleurs. Les horaires ont également été pris en compte puisque les agents disaient trouver difficile la rotation dans les horaires pour la conciliation travail-famille. Une des insatisfactions qui revenait le plus souvent était le malaise des agents devant l'instabilité des équipes. Cette instabilité est attribuée, selon eux, aux conditions de travail mentionnées ainsi qu'à un grand taux d'absence prolongée ou de congé de maladie.

4.3 Les formations

Dès le premier quart de travail, les agents d'intervention doivent être capables d'intervenir auprès des jeunes de manière efficace. Comme les parcours des gens embauchés varient beaucoup en fonction de leurs expériences personnelles, il y a plusieurs formations offertes en guise de mise à niveau. Selon les agents rencontrés, ces formations devraient leur être données dès l'embauche, avant qu'un nouvel agent ne commence pas à travailler avec les jeunes, puisqu'il s'agit de la base. Toutefois, ils mentionnent que ce n'est pas toujours le cas.

En discutant avec eux des formations qu'ils reçoivent, il ressort une dualité immanquable. Les agents sont formés par le CJM-IU au niveau technique alors que les formations qu'ils aimeraient avoir se situent davantage au niveau de la relation avec le

jeune et de diverses problématiques reliées à la clientèle tels la toxicomanie, les gangs et la santé mentale. Ils ont l'impression de manquer d'outils et de devoir apprendre d'eux-mêmes tout ce qui concerne les problématiques des jeunes auprès desquels ils interviennent.

« Moi par ma formation, j'ai eu des cours de toxico qui m'ont aidé. Mais, ce serait un élément de base : ce n'est pas tous les agents qui ont ça et ça pourrait aussi être bénéfique euh... Parce que veut veut pas, des jeunes qui arrivent ici intoxiqués, il y en a... Je pense que, les formations pour les gangs de rue les choses comme ça, ça plus d'impact pour des sites comme Cité-Des-Prairies. Je pense euh... La formation multiculturelle. Je pense que ça ne pourrait pas être méchant d'avoir une formation sur les différentes cultures... C'est des choses avec quoi on doit dealer au quotidien »

— Agent 6

Les pages suivantes tracent le portrait de la formation reçue par les agents d'intervention selon ce qu'ils ont raconté pendant les entretiens.

4.3.1 La formation PINÉA

Après l'embauche, la première formation donnée est le **Programme d'intégration des nouveaux éducateurs et agents d'intervention (PINÉA)**. Cette formation est offerte par des intervenants du milieu spécialement entraînés pour accueillir les nouveaux employés. Dans cette formation, le groupe est composé de nouveaux employés, tant agents d'intervention qu'éducateurs. Pour les agents d'intervention, la formation s'étale sur deux journées. Pendant ces journées, une présentation de leur rôle, illustrée de plusieurs exemples, est donnée. L'importance de travailler en équipe avec les éducateurs est également démontrée. De plus, le groupe visite différentes unités. Il s'agit généralement de leur premier contact avec la clientèle et avec les professionnels du milieu. La formation se donne également sur plusieurs sites de réadaptation. Par exemple, le premier jour peut avoir lieu à DSM alors que le deuxième sera à la CDP. Ainsi, les nouveaux employés ont la chance de voir plus d'un CR pendant cette formation.

4.3.2 La formation Oméga

Description de la formation

À la suite du PINÉA, la formation **Oméga** est également offerte à tous les nouveaux employés. C'est une formation de quatre jours donnée aux agents d'intervention ainsi qu'aux éducateurs. Une fois de plus, ces derniers sont regroupés, dans un même groupe de formation. L'objectif de la formation Oméga est de permettre aux différents intervenants d'être efficaces lorsque vient le temps de faire de la gestion de crise. Cette formation est donnée par des intervenants du milieu qui sont spécialement formés. Il y a toujours deux animateurs pour cette formation. Pendant les quatre journées, les gens apprennent les différentes étapes d'une crise. Des techniques d'intervention concrètes sont proposées ainsi que pratiquées à l'aide de jeux de rôle.

Après ces quatre jours, une cinquième journée s'ajoute. Cette dernière est exclusivement destinée aux agents d'intervention. Il s'agit de la **formation sur l'intervention physique sécuritaire (IPS)**. Aux animateurs d'Oméga s'ajoute un agent d'intervention pour l'animation de cette cinquième journée. C'est à ce moment que les agents apprennent les techniques qu'ils doivent utiliser s'ils ont à intervenir physiquement auprès d'un jeune. Cette intervention physique, appelée la contention, est pratiquée pendant toute la journée. L'objectif derrière cette pratique est de s'assurer que dans le contexte de leur travail, les agents soient capables de faire des contentions de manière sécuritaire sur les jeunes.

La formation Oméga est la seule formation reçue par les huit professionnels.

Les commentaires des agents au sujet de la formation

Lorsque les agents parlent des facteurs qui les aident à rendre leur travail plus humain, un apprentissage découlant de la formation Oméga revient très souvent : la pacification.

« J'ai eu le cours d'Oméga. Mais... ça n'a pas été super utile... Sauf côté pacification puis comment décontaminer un jeune... Ça, ça l'a aidé là... » — Agent 3

La pacification est une technique que les agents apprennent lors de la formation Oméga. Selon les dires des agents, il s'agit en fait d'une technique pour permettre de rester en contact avec un jeune et le laisser extérioriser sur ce qu'il vit, de sorte à éviter

l'intervention physique. Les agents utilisent cette technique régulièrement. Lorsque la pacification réussit, le jeune reste en contact avec la réalité et avec son environnement et, bien souvent il en viendra à écouter les agents et à suivre les consignes. Pour les agents, c'est une intervention qui est réussie.

Un jeune décrit une intervention qu'il a vécue pendant laquelle les agents ont utilisé la pacification. De toute évidence, le jeune n'est pas conscient de la technique, mais il est en mesure de le raconter dans ses mots.

*« C'est comme hier, ils sont venus me chercher. J'étais vraiment en tabarn**... Les éduc me faisaient chier. Ben... ils m'ont dit qu'ils... ils voulaient pas que je me désorganise parce que ça allait me mettre dans marde... Ben... c'est sûr qu'ils l'ont pas dit de même là... Puis à la place... ben... À la place de me ramasser, ils m'ont laissé parler... Faque j'ai décidé de pas péter ma coche pis... pis de les suivre là. » - Dude, 15 ans*

Les agents ont autre chose à dire au sujet de la formation Oméga : ils trouvent qu'à part la pacification, cette formation n'est pas adaptée à leur réalité.

« La formation OMÉGA, moi, personnellement je ne la trouve pas adaptée à la réalité d'ici. Peut-être, à d'autres centre, mais ce qu'on rencontre ici n'est pas adapté et ce n'est pas réaliste pantoute. C'est la base, mais tsé... C'est loin de ce qu'on retrouve nous autres sur le plancher » — Agent 2

La bonne nouvelle, c'est que le CJM-IU a entendu la demande des agents et commence tranquillement à travailler sur cela puisque la formation IPS est présentement en train d'être réorganisée. L'objectif est de la donner sur deux jours et d'avoir un contenu beaucoup plus adapté à la réalité des différents CR à Montréal.

« D'ailleurs, on est dans un processus de l'améliorer. Ça s'est toujours donné en une journée. Là ça va se donner en deux jours. D'ici là, quatre formateurs rencontrent les quatre grands centres. Pour aller voir quels sont les besoins, les lacunes, c'est quoi les bons coups. » - Agent 5

Donc, la formation Oméga semble être donnée de manière rigoureuse et uniforme aux agents d'intervention. Ces derniers semblent trouver difficile le fait de transposer le contenu appris au cours de la formation au vécu quotidien. Des changements sont toutefois sur le point d'être apportés à la formation afin de palier à cette difficulté. Le CJM-IU se penche sur la question afin d'offrir des outils adaptés à ses intervenants.

4.3.3 Les autres formations

En entrevue, les professionnels font part de plusieurs autres formations offertes à tous les employés. Toutefois, certains des agents rencontrés en parlent peu parce qu'ils ne les ont pas encore reçues ou qu'ils les ont eues il y a longtemps.

Premiers soins et réanimation cardio-respiratoire (RCR)

Cette formation est offerte tous les trois ans par un organisme externe. Il s'agit d'un cours sur les premiers soins et la réanimation cardio-respiratoire. Il est important que tous les agents d'intervention aient cette formation afin de pouvoir intervenir lorsque le besoin est requis.

Formation sur les boucliers

Cette formation est offerte spécifiquement aux agents d'intervention de CDP. L'objectif est de leur montrer comment utiliser le matériel, bouclier et casque d'intervention, de manière sécuritaire. Le bouclier est utilisé lors d'une situation où le jeune n'arrive pas à être maintenu et représente un danger pour les agents. À ce moment, ces derniers peuvent utiliser le bouclier pour arriver à intervenir auprès du jeune. Il devient ainsi plus facile d'isoler le jeune dans un coin et de faire l'intervention nécessaire par la suite. Les agents du MSA peuvent aussi utiliser le bouclier. Toutefois, ils sont moins nombreux à dire avoir reçu une formation pour l'utilisation de ce dernier.

Formation Premier répondant

Cette formation permet aux agents de savoir comment gérer des urgences. Certains agents disent avoir reçu une formation de base par le regroupement des pompiers de Montréal. L'objectif de cette formation est d'outiller les agents afin qu'ils sachent comment intervenir en cas d'urgence et qu'ils apprennent les procédures à suivre, entre autres, lors d'un incendie.

Journée d'intégration

La journée d'intégration fait partie de la formation de base des nouveaux employés. Il s'agit du premier quart de travail où un agent est « sur le plancher », c'est-à-dire qu'il travaille en contact avec les jeunes et doit faire toutes les tâches de l'agent d'intervention. Pendant cette journée d'intégration, le nouvel agent d'intervention n'occupe pas de poste, il agit uniquement à titre d'observateur. Le nouvel agent est accueilli par les autres agents qui lui font visiter les lieux, lui montrent les tâches spécifiques à effectuer et le conseillent sur la manière de faire son travail.

Le point de vue des agents sur les autres formations

Les agents reconnaissent que les formations sur les diverses techniques sont très importantes. Même si l'intervention physique n'est plus le seul aspect de leur travail, il reste primordial que les agents aient tous les outils pour pouvoir intervenir de façon sécuritaire.

Toutefois, les formations de base offertes à tous les nouveaux ne sont pas données systématiquement à leur arrivée. Les agents en poste doivent donc travailler avec de nouveaux collègues qui ne sont pas au courant des techniques à utiliser. Cela constitue, selon les personnes rencontrées, un risque au niveau sécuritaire. C'est lorsqu'ils travaillent avec des agents non formés que les agents d'intervention rencontrés ont vécu leurs pires moments : qu'ils se sont fait attaquer par des jeunes, qu'ils ont dû intervenir lors de désorganisation de groupe ou qu'une simple intervention se termine en contention physique suite à un commentaire maladroit ou à un mauvais positionnement. Un agent raconte :

« Je pense qu'ils (mes collègues) n'avaient pas un mois d'ancienneté à eux deux. Puis là, les gars ne savaient pas trop. Alors moi je leadais puis eux ils ne se sont pas bien positionnés. Alors j'ai été le gars qui dealait verbalement, mais l'intervention aurait fallu qu'elle arrive par le côté. Ils ne savaient pas... » — Agent 5

Pour les agents, savoir que leurs collègues ont les compétences nécessaires est la base de la sécurité puisqu'ils dépendent directement de ces derniers.

« La sécurité... Ma sécurité dépend de mes collègues. Il est important de savoir : est-ce qu'ils peuvent faire la job? Est-ce que je vais devoir pallier? » — Agent 4

De plus, il est important de mentionner qu'il y a une grande disparité entre les journées d'intégration dont les agents bénéficient. Au MSA, le chef de permanence nous confirme que lorsqu'un nouvel agent arrive, il est en intégration pendant 40 heures afin de pouvoir apprendre les spécificités des différents postes.

« [...] On a embauché la personne, à ce moment-là, il est entraîné pendant une semaine sur les différents postes. » — Permanence 2

Étant donné que ces agents sont embauchés par une agence de sécurité, ils arrivent également avec, au minimum, une formation d'agent de sécurité. À la CDP, l'intégration dure généralement un seul quart de travail malgré le fait que les agents proviennent de milieux variés et n'ont pas nécessairement de base en intervention.

L'expérience personnelle des agents est abordée dans la section des outils puisque cela fait partie des éléments dont les ressources humaines tiennent compte au moment de l'embauche.

Lorsqu'ils sont interrogés sur les outils et les formations qui permettent de faciliter leur travail, la moitié des agents d'intervention parlent de leurs expériences. Plusieurs agents ont déjà travaillé dans les bars, ont été entraîneurs d'équipe sportive ou encore ont étudié dans le domaine de l'intervention et/ou de la sécurité. Ils utilisent leurs diverses expertises afin de se conseiller entre eux et d'apprendre davantage de techniques.

« Il y en a qui ont des connaissances d'ailleurs. [...] Ils vont essayer de nous montrer des choses qu'eux autres, ils ont appris dans leur cours. » — Agent 2

Les solutions pour l'optimisation des formations

Un élément primordial est que les agents d'intervention aient le temps de s'adapter aux façons de faire du milieu. Il serait pertinent qu'à la CDP, le nombre de journées d'intégration soit augmenté. Ainsi, l'agent, lorsqu'il sera en présence après ses intégrations, serait beaucoup plus familier avec les lieux, le fonctionnement et les tâches

associés aux différents rôles. Il arrivera donc beaucoup plus conscient et en connaissance de cause. Cela devrait avoir un impact direct sur sa manière d'intervenir et, du coup, le tout deviendra plus sécuritaire pour les jeunes, les autres agents et l'ensemble du personnel. Il est souhaitable que l'établissement réalise donc l'importance de prendre le temps d'intégrer le personnel.

Il faut tenir compte qu'à la CDP, l'augmentation des journées d'intégration pour le personnel éducateur est déjà en place. Il suffirait de généraliser la pratique pour les agents d'intervention.

Ensuite, il serait essentiel qu'à leur arrivée, les agents aient reçu les formations de base : Oméga, IPS, RCR et premiers soins. De cette manière, ils seront préparés et auront des outils pour intervenir dans diverses situations d'urgence.

En plus de mettre l'importance sur le fait de recevoir les formations dans de bons délais à l'embauche, les agents aimeraient beaucoup avoir des rappels du contenu de celles-ci. Entre autres, comment utiliser les boucliers de manière sécuritaire et la formation sur les menottes. Ces outils sont utilisés dans des cas d'exception seulement. Il serait donc primordial de revoir les procédures afin qu'en cas de besoin, les agents puissent les utiliser de manière appropriée.

Les agents d'intervention apprécieraient également avoir plus de formations sur les diverses problématiques qu'ils rencontrent. Ils parlent beaucoup de leur expérience personnelle et affirment que ces expériences facilitent leur travail. Toutefois, une formation plus formelle pour que tous puissent être au même niveau serait appréciée. À la CDP, les agents ont commencé à recevoir de la formation sur diverses problématiques via des capsules.

« Au niveau clinique, les gars, ici, recherchent à avoir des compétences. Nous autres depuis au moins une année, si ce n'est pas plus... Que les gars ont demandé des mini-formations. On appelle ça des sensibilisations puis au moins les gars choisissent des thèmes : la toxicomanie, le modèle psychoéducatif, la santé mentale, le suicide. Les gars s'inscrivent de façon volontaire. Les

gars vont s'asseoir là pis il y a des gens qui viennent livrer l'information. » — Chef de permanence 1

Ces formations sont très appréciées, quoique considérées de l'apprentissage « par eux-mêmes » plutôt que quelque chose de très structuré. En gros, les agents disent participer à ces capsules avec plaisir, toutefois, ils aimeraient avoir quelque chose de plus officiel.

« Encore là, la formation n'a pas été donnée. Pas à un niveau professionnel [...] On essaie de se débrouiller. » — Agent 2

Il est certain que les agents déplorent ce manque de formation. Si un commentaire revenait beaucoup, c'est qu'au niveau de la relation avec les jeunes ils doivent apprendre d'eux-mêmes comment prioriser les bonnes approches selon les problématiques.

« Mes outils, c'est moi qui les ai créés moi-même. J'ai appris en écoutant les autres agents intervenir, puis en regardant les éducateurs faire des interventions. » — Agent 3

Cela est toutefois un volet important si l'on considère que la création d'un lien avec le jeune et les interventions quotidiennes sont une grande partie de leur travail. À ce niveau, ils aimeraient donc être inclus davantage dans les formations cliniques. Entre autres, dans les formations concernant les gangs de rue, le multiculturalisme, la santé mentale, la toxicomanie et les autres problématiques particulières à la clientèle. Selon eux, avoir une telle base de formation permettrait une uniformisation des pratiques.

« Des fois, c'est des questions simples et, si on avait tous une base, ça pourrait éviter des interventions inutiles... Il y a tellement de choses qu'on devrait savoir à la base. » — Agent 6

L'expérience personnelle doit être perçue comme un outil puisqu'elle est considérée au moment de l'embauche. De plus, leurs différents champs d'expertise leur permettent de discuter entre eux afin de cheminer professionnellement. De plus, les agents de la CDP reçoivent des capsules sur divers sujets. Les agents aiment beaucoup ces capsules puisque cela leur permet de connaître des techniques d'intervention cliniques qu'ils pourront ajouter à ce qu'ils font déjà afin de travailler efficacement.

En somme, beaucoup de formations différentes sont offertes aux agents d'intervention travaillant au MSA et à la CDP. Ces formations ne sont pas systématiquement offertes à tous les agents mais, dans les deux équipes, il y a un bon équilibre entre les formations reçues. Les agents rencontrés notent toutefois qu'il est important que le CJM-IU offre une formation aux nouveaux agents puisque ces derniers doivent connaître la base pour pouvoir effectuer leur travail de manière adéquate. La différence entre les agents du MSA et de la CDP concernant l'accueil des nouveaux employés est également démontrée. Enfin, des solutions sont proposées afin de tenter d'optimiser la formation des agents au CJM-IU.

4.3.4 Les pistes de solution pour maximiser les formations

L'augmentation du nombre de formations va de pair avec un autre élément : le maintien du personnel. Effectivement, si le travail d'agent d'intervention est perçu comme étant un emploi de transition ou d'étudiant par le CJM-IU, puisque les ressources humaines embauchent beaucoup d'étudiants, il ne sert à rien d'investir dans la formation. Effectivement, il semble logique de moins dépenser pour de la formation si, une fois l'agent formé, il quittera probablement l'organisation. Il devrait donc y avoir un travail à faire au niveau du maintien des effectifs. Rappelons que le CJM-IU a affirmé que dans les quatre dernières années, il avait réussi à garder au sein de l'institution moins de 30% des agents d'intervention embauchés depuis 2011 (CJM-IU, 2015).

L'organisation perçoit toutefois un réel désir des agents d'intervention de s'impliquer et de faire en sorte que l'intervention soit adaptée aux besoins du jeune. C'est ce que l'un des chefs rencontrés explique :

« Un jeune qui brasse tout le temps, les agents ne veulent pas tout le temps le brasser. Alors c'est les agents qui vont aller voir les éducateurs "faudrait faire un protocole avec ce jeune-là" » — Chef de permanence 1

La majorité des agents rencontrés ont insisté sur le besoin de rafraîchissement de certaines formations. Cela pourrait être une bonne solution pour l'optimisation du service offert aux jeunes, particulièrement si l'on tient compte du fait que certaines formations, tel premiers soins, devrait être souvent offerte puisqu'il est nécessaire de la refaire pour pouvoir travailler avec des cartes de premiers soins et de RCR valide.

De plus, il est à noter que certains agents rencontrés, particulièrement ceux du MSA, ont démontré un intérêt à participer aux mêmes formations que les gens de CDP. Il y a un désir de voir comment les autres travaillent afin d'assurer une uniformisation des pratiques. Les chefs de permanence, quant à eux, trouvent qu'entre les deux sites, il y a déjà une certaine uniformisation.

« Ils ont toutes les mêmes formations, ils ont droit aux mêmes supervisions. Je pense que le travail qui est fait au MSA est en tous points aussi valeureux puis aussi reconnu que ce qui se fait ailleurs. » — Chef de permanence 2

Toutefois, les chefs de permanence reconnaissent que le fait que les agents du MSA proviennent de la firme de sécurité GARDA crée une rupture et ils ne sont pas toujours reconnus comme ils le devraient par les agents d'intervention du Centre Jeunesse.

« Les gens auraient intérêt à savoir tout ce qui se fait au MSA parce que je pense que le travail, effectivement, est méconnu » — Chef de permanence 2

Il semble y avoir une certaine rivalité entre les deux sites puisque beaucoup d'agents de CDP rencontrés parlent des agents du MSA d'une manière désobligeante et disent vouloir les voir partir pour pouvoir les remplacer. L'un des chefs de permanence rencontrés croit qu'il est possible que ce qui divise les agents de la CDP et du MSA soit le fait qu'ils ne sont pas tous des employés du CJ. Ainsi, les uns aimeraient également avoir accès au milieu de travail des autres et cela crée des frictions entre eux.

Enfin, pour maximiser les formations reçues, les agents aimeraient avoir plus de formations cliniques officielles. Cela aiderait également au maintien du personnel puisque cela montrerait un investissement de l'organisation envers les agents d'intervention et augmenterait le sentiment de compétence de ces derniers. Les agents aimeraient également recevoir des rafraîchissements de certaines formations. En plus, il y a un certain désir des agents du MSA de suivre les formations conjointement avec les gens de la CDP afin de valider leurs pratiques et ce, même si les chefs de permanence disent qu'il y a déjà une uniformité dans les pratiques des agents du MSA et de la CDP.

4.4 Conclusion

À l'aide des résultats obtenus lors des entretiens, ce chapitre a permis de dresser un portrait très générique de comment devenir agent d'intervention. C'est pourquoi les critères d'embauche, les conditions de travail et les différentes formations y ont été expliqués. Le constat est que le processus d'embauche et les conditions de travail des agents d'intervention ne favorisent pas le maintien du personnel. Ainsi, les agents déplorent qu'il y ait beaucoup d'instabilité dans les équipes et croient que cela a des impacts sur la sécurité. Les agents proposent certaines mesures pour tenter d'améliorer leur condition de travail. Face aux formations qu'ils obtiennent, les agents expliquent qu'outre la pacification – concept abordé lors de la formation Oméga, peu d'outils proposés sont vraiment adaptés à leur réalité. Ils mettent également de l'avant le fait qu'ils aimeraient recevoir de la formation de base sur les diverses problématiques de la clientèle. Le portrait de l'agent d'intervention étant clairement dressé, le prochain chapitre permettra de définir l'historique de sa fonction, le modèle de gestion intégrée, le rôle et les tâches qu'il fait et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les professionnels du milieu.

Chapitre 5 :

Les relations de travail de l'agent d'intervention
au CJM-IU

Ce chapitre respecte l'objectif de documenter le travail de l'agent d'intervention en plus des objectifs voulant comprendre les liens entre les agents d'intervention et, respectivement, les cadres, les équipes éducatives et les jeunes placés au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire (CJM-IU). Certes, comme les jeunes sont au cœur du travail de l'agent d'intervention, ce dernier objectif sera davantage développé. Plus spécifiquement, nous nous pencherons sur les manières que les agents d'intervention ont d'entrer en relation avec les jeunes dans le cadre de leur travail. L'attention sera également portée sur les interventions considérées difficiles par les agents, notamment lors du retrait du jeune de son unité de vie. Cette partie sera illustrée à l'aide de cas vécus par les acteurs rencontrés.

Finalement, les données obtenues permettront de tracer le profil de l'agent d'intervention « efficace » ainsi que des pratiques à favoriser en intervention auprès des jeunes.

5.1 Les relations entre les agents d'intervention et les autres professionnels

Dans les pages qui suivent, un portrait des relations de travail de l'agent d'intervention sera dressé en fonction de ce que les huit employés de l'échantillon, c'est-à-dire six agents d'intervention et 2 chefs de permanence, ont dit à ce sujet.

5.1.1 Les relations de travail entre agents d'intervention

La totalité des agents rencontrés s'entend pour dire que leurs relations de travail entre agents sont très bonnes. Ils mettent l'accent sur le lien qu'ils entretiennent en précisant que c'est la base de toute bonne intervention : il faut faire confiance à l'autre puisque c'est le minimum pour pouvoir intervenir en toute sécurité. Ils se disent près les uns des autres.

« Avec les agents, c'est comme une famille. » - Agent 4

Effectivement, les agents racontent que dans leur travail, il est important de faire confiance et de connaître l'autre. Lors des interventions difficiles auprès des jeunes, le temps de réaction peut être très court et le temps de communication entre les agents peut s'avérer restreint. Il faut donc bien se connaître afin de pouvoir prévoir ce que l'autre va faire. En effet, les agents doivent comprendre la dynamique de leur collègue

afin de pouvoir être certains de se positionner et d'intervenir de manière sécuritaire. Il suffit d'une fraction de seconde pour que les agents perdent le contrôle d'une intervention.

« **Chercheuse** : Ça n'arrive jamais des confusions dans des contentions? »

A3 : Euh, c'est déjà arrivé. La plus récente, c'est qu'on a sous-estimé la force du jeune. Puis quand qu'on est venu pour intervenir, on a vu qu'il forçait pour vrai, puis qu'il résistait pour vrai. Finalement, la seconde où on s'est regardés, là, il s'est débattu un peu. On a tous les trois revolé sur le lit puis on a rebondi. »

Heureusement, avec les techniques apprises lors des formations, les agents peuvent rapidement reprendre le contrôle de l'intervention, lorsqu'ils ont l'expérience et les connaissances nécessaires.

En somme, les agents disent que les relations entre eux sont très bonnes. Ils se font confiance. Ils mentionnent également qu'il est extrêmement important que cette confiance soit présente puisque c'est ce qui assure leur sécurité et évite les glissements lors des interventions.

5.1.2 Les relations entre les agents d'intervention et les cadres

Les agents d'intervention rencontrés ont également été interrogés sur leur relation avec les cadres. Ils ont ainsi eu la possibilité de se prononcer sur les liens, les points forts et les difficultés de ces relations.

Les relations avec les chefs de service

En plus d'affirmer avoir un bon lien entre agents, la majorité des agents d'intervention dit également entretenir un bon lien avec les chefs de permanence et dit que c'est important puisque ce sont les seuls à vraiment comprendre la réalité des agents puisqu'ils vivent les différentes situations de crises ensemble. À la CDP, il y a également un chef de permanence le jour pour les situations en lien avec les agents d'intervention, mais également, toutes les situations difficiles se produisant dans les moments où il n'y a aucun autre cadre présent pour prendre les décisions. Il y a donc un travail d'équipe qui doit être fait entre le chef de permanence et les agents

d'intervention puisqu'ils arrivent ensemble sur les situations de crise et il est essentiel qu'un partage de tâches clair soit fait.

« J'ai un très bon lien avec tous mes "boss". [...] Mes collègues de travail, ce sont aussi mes "boss". Tsé, il faut qu'ils te "back" dans toutes les décisions. » — Agent 3

Les chefs de permanence sont également d'avis qu'ils entretiennent un bon lien avec leurs agents. Ainsi, les chefs de permanence disent que les agents sont à l'aise avec eux puisque ces derniers n'ont pas peur de venir clarifier les situations avec eux lorsque nécessaires.

« Par exemple, le jeune, il veut pas puis, là je vais prendre la parole : "let's go vient-en". Les agents là, si je fais ça deux trois fois en ligne là, ça va cogner à ma porte là, puis là je vais me faire dire "hey, c'est tu ma job où bien c'est ta job de pacifier ici?" Là je vais dire c'est là tienne. "Ben c'est ça, laisse nous faire notre job." Je me le suis fait dire là! Ça vient à la porte. C'est le fun (rires). C'est ça qui est le fun, ça j'aime ça. — Chef de permanence

1

Les chefs de permanence se disent satisfaits du travail des agents et disent vouloir les garder puisqu'ils jouent un rôle important au sein de l'institution, ils s'impliquent dans beaucoup d'activités et entretiennent de bonnes relations. Dans cette optique, ils s'entendent pour dire qu'il serait pertinent de réévaluer les conditions de travail.

Les relations avec la direction

Lorsque les agents d'intervention parlent de leur relation avec les cadres, plusieurs d'entre eux deviennent émotifs. Il semble y avoir, surtout à la CDP, un grand manque de confiance des agents envers la direction. Les agents ont plusieurs éléments de frustration par rapport à la direction, entre autres, tous les éléments en lien avec les conditions de travail qui ont été abordés au chapitre précédent. Les raisons derrière cela semblent être nombreuses. D'abord, les agents ont l'impression que la direction leur donne de plus en plus de travail, sans considérer la charge qu'ils ont déjà. Ils pensent que la direction sous-estime leur travail. Certains agents disent même que les gens autour d'eux ne connaissent pas bien les tâches qu'ils font.

« Le monde [...] va souvent penser que les agents d'intervention, ils font juste se promener puis aller chercher les jeunes. Ils (les cadres et la direction) définissent la tâche de tout le monde, puis, quand ils arrivent à la tâche des agents d'intervention : « Ben... c'est eux qui font la sécurité... » – Agent 1

Bref, les agents d'intervention ont souvent l'impression d'être des bouche-trous et qu'ils se retrouvent avec les tâches que personne d'autre ne veut. Ils croient vraiment qu'ils devraient être davantage reconnus et qu'il y a un travail à faire pour que les autres professionnels puissent arriver à comprendre leur réalité et les respecter. Plusieurs d'entre eux citent l'exemple du 3 novembre 2013. À cette date, un groupe de jeunes de la même unité avait planifié une émeute causant beaucoup de dommage dans leur unité et ayant beaucoup de répercussions sur le site de CDP. Les agents ont dû intervenir auprès de ce groupe de jeunes. Ils ont eu à intervenir en collaboration avec les policiers. L'émeute a créé de l'insécurité chez plusieurs jeunes et, par le fait même, plusieurs situations de crise que les agents ont dû gérer. Suite à cette situation, les agents déplorent le fait qu'il a fallu énormément de temps pour qu'ils soient rencontrés par l'équipe post-traumatique mise en place et que la situation soit reprise avec eux. Les agents d'intervention ont été rencontrés après les cadres et les équipes éducatives de tout le site de CDP. Pourtant, ils étaient au front lors de cette intervention plutôt difficile et plutôt extraordinaire.

5.1.3 Les supervisions des agents

Finalement, les agents d'intervention parlent du soutien qu'ils reçoivent par le biais de supervision. Les supervisions sont faites avec un chef de permanence. Au MSA et à la CDP, les modalités des supervisions sont différentes. Les chefs rencontrent individuellement les agents dans le but de discuter avec eux de la manière dont ils se développent dans leur vie professionnelle. Ils peuvent, ainsi, donner du soutien, lorsque nécessaires.

Les supervisions, du point de vue des professionnels rencontrés

Malgré ces différences, un élément reste identique d'un site à l'autre : les supervisions ne sont pas offertes régulièrement à tous les agents. Les éducateurs voient leur chef de service en supervision à raison d'une fois par mois. Chez les agents, il y a une disparité

dans le nombre de supervisions reçues. Certains agents affirment avoir moins d'une supervision par année alors que d'autres affirment en avoir jusqu'à quatre par année. Les chefs de permanence eux-mêmes expliquent qu'il est très difficile de pouvoir rencontrer tous les agents de manière égale.

« Je les vois parfois le dimanche, comme aujourd'hui, quand c'est tranquille. Je peux les voir le samedi matin. Le jeudi quand je suis libéré. Sauf qu'il y a mille et une autres choses qu'il faut que je fasse aussi. Donc ça, ça m'occupe une grosse avant-midi de mon 7 heures donc il me reste deux/trois heures pour rencontrer les agents en supervision. » — Chef de permanence 2

Dans ces supervisions, certains agents disent discuter de leur plan de carrière, d'autres expliquent qu'ils utilisent ce temps pour évacuer un trop-plein. Environ la moitié des agents rencontrés ne savent pas quoi répondre lorsqu'ils sont interrogés sur l'utilité de la supervision.

« Les supervisions ne sont pas très utiles. Il y aurait bien des façons de les rendre plus efficaces, mais il faudrait que ce soit moins axé sur le : "Qu'est-ce que tu veux faire des cinq prochaines années..." »
— Agent 4

Parmi les agents rencontrés, il y en a qui disent avoir l'impression que les chefs utilisent les supervisions pour les amadouer : aller à la recherche d'informations sur d'autres collègues ou situations. D'autres déplorent le fait que les agents rencontrés sont presque seulement ceux qui doivent être repris sur leur manière de travailler : les supervisions servent donc à réprimander certains agents.

De manière générale, les agents comprennent que les chefs de la permanence soient ceux qui s'occupent des supervisions puisqu'ils sont les mieux placés pour le faire, connaissant bien la réalité des agents, de par leur présence lors des situations de crise. Toutefois, comme les chefs de permanence sont leurs patrons, ils craignent que l'information recueillie dans les supervisions soit utilisée contre eux. Plusieurs agents n'aiment pas le fait que les supervisions soient effectuées par les chefs de permanence. Ils ont l'impression qu'ils ne peuvent pas s'exprimer librement par rapport à leurs frustrations et leur vécu émotif.

« On est des humains puis si un jeune me fait suer et dans un fantasme fou, je dis à mon boss : “Ça m’a tellement fait chier ce qu’il m’a fait là, que je lui aurais foutu mon poing sur la gueule.” Ben moi c’est mon boss, puis il entend ça là. Puis même si, c’est humain de penser ça... Parce que, tu peux penser ça, mais tu ne l’agis pas. C’est juste normal. Mais moi je dis ça à mon Boss, puis deux semaines après, j’interviens sur le même gars puis je le blesse par erreur. Lui, il va se souvenir qu’il y a deux semaines, j’ai dit ça. » — Agent 5

En bref, les chefs de permanence disent avoir peu de temps pour superviser les agents. Les agents se disent mal à l’aise de se faire superviser par les chefs de permanence, mais, en même temps, ils disent comprendre la pertinence que ce soit ces derniers qui effectuent les supervisions.

5.1.4 La relation entre les agents d’intervention et les équipes éducatives

Le travail des agents d’intervention est connexe à celui des éducateurs. Ils sont souvent appelés à travailler ensemble pour le bien-être des jeunes. Les acteurs rencontrés se prononcent sur les points positifs et les difficultés vécues dans le cadre de leur collaboration.

La relation avec les équipes éducatives pendant les interventions

Les éducateurs appellent les agents lorsqu’ils ont besoin que ces derniers viennent chercher un jeune dans leur unité de vie. Cela se produit dans les cas où le jeune est en crise ou lorsqu’il persiste dans des comportements inadéquats malgré le cadre mis en place par l’unité. Les agents amènent alors le jeune dans une unité de retrait qui est à l’extérieur de l’unité de vie du jeune.

Pour que le travail d’équipe soit efficace, il est nécessaire qu’il y ait une confiance entre les différents acteurs. Il est également primordial que tout soit axé sur le même objectif : assurer la sécurité des jeunes et des intervenants.

De leur côté, les agents et les chefs de permanence ont des attentes claires à l’égard des éducateurs. En présence des agents d’intervention, les éducateurs doivent eux-mêmes se retirer et s’assurer que leur groupe de jeunes ne soit pas témoin de l’intervention afin

d'éviter l'influence que la crise d'un jeune pourrait avoir sur le reste du groupe lorsque les agents arriveront mais aussi, de limiter l'influence du groupe sur un jeune en crise. Pour ce faire, les éducateurs demandent aux jeunes de se rendre à leur chambre ou ils les emmènent dans une pièce fermée ou du moins, loin de l'endroit où les agents d'intervention sont avec le jeune qui doit être retiré.

Les éducateurs, de leur côté, s'attendent à ce que les agents et les chefs de permanence prennent contrôle de la situation et reviennent les voir une fois l'intervention terminée, pour expliquer comment s'est déroulée l'intervention et comment le jeune a réagi.

Après les interventions physiques, la moitié des agents rencontrés dit retourner dans les unités de vie pour voir comment les éducateurs et les autres jeunes vivent la situation. Ils vont vérifier si tout est revenu au calme. Ils prennent également ce moment pour tenter de comprendre ce qui vient de se passer et connaître le déclencheur de la crise. Les agents disent le faire parce qu'ils s'inquiètent pour leurs collègues éducateurs et le bien-être des jeunes. Parfois, ils se permettent même de questionner les intervenants afin de s'assurer que leur intervention était justifiée. Car, lors de l'intervention, les jeunes racontent souvent leur version des faits aux agents. Ces derniers constatent que les jeunes en crise ont tendance à exagérer et à se déresponsabiliser. Les agents sont aux premières loges de ce discours et il est important qu'ils aillent valider ce qui s'est réellement passé afin de ne pas rester avec la version du jeune seulement.

« Des fois, on trouve que c'est exagéré, mais, on sait que les jeunes, ils ont tendance à exagérer. Puis si on les écoutait tout le temps... ils ont toujours raison. [...] Souvent, je vais revenir dans les unités puis je vais demander "Qu'est-ce qu'il a fait?" J'ai la version du jeune alors je vais aller chercher celle de l'éducateur. » — Agent 1

Valider l'information permet également l'établissement de bonnes relations entre les agents et les équipes éducatives. C'est ce que les entretiens avec les professionnels nous indiquent.

« Mon équipe de travail, c'est mes collègues agents d'intervention de un. De deux, les éducateurs. Parce qu'on le veuille ou pas, ce sont mes coéquipiers. Même si je ne suis pas tout le temps avec eux. » — Agent 3

Les liens de confiance entre les équipes éducatives et les agents d'intervention sont un facteur facilitant lorsque survient une situation de crise. Toutefois, comme dans toute situation où il y a un travail d'équipe, il y a aussi certaines difficultés à surmonter.

« Les éducateurs plus expérimentés, un peu plus anciens... Des fois, ils ont un peu plus de difficulté à vouloir s'effacer une fois que nous prenons en charge l'intervention. [...] Il y a des équipes (d'éducateurs) qui nous perçoivent moins bien... Il reste quand même quelques frictions avec certains éducateurs... » — Agent 6

« Il faut qu'ils (les équipes éducatives) s'adaptent à notre réalité. Puis on dirait qu'ils ne sont pas ouverts. Alors ça, ça fait qu'il y a des petites ambiguïtés puis ça crée des frictions. » — Agent 4

Un chef de permanence corrobore ce fait et il déplore que quelques professionnels mettent en danger les agents d'intervention et les jeunes en n'appliquant pas les procédures.

« Il y a des unités où on a plus de difficulté à faire respecter les procédures d'ici. Ils veulent qu'on vienne chercher un jeune, mais ils laissent les 12 jeunes sur le plancher. Non non non! La sécurité c'est là base. C'est une culture. » — Chef de permanence 1

Suite à ce constat, certains agents du milieu ont voulu faire une différence. Un projet est donc mis sur pied pour tenter d'expliquer à tous les façons de faire sécuritaires lors de retraits.

« Je dirais qu'il y a des lacunes sur lesquelles j'ai personnellement tenté de travailler, avec la permanence... Pour justement tenter de travailler des points de base pour qu'il y aille... Pour que tout le monde travaille minimalement de la même façon. » — Agent 6

Ce projet, il s'agit du projet PISTE. PISTE est l'acronyme de Prévention, Intervention, Sécurité, Transparence et Efficacité (voir document en annexe 1). Le document explique le rôle de chacun des agents en poste au MSA. Il explique également les tâches que doivent accomplir les agents dans leur journée de travail.

Afin de sensibiliser au document PISTE le chef de permanence du MSA a contracté une entente avec un agent pour qu'il rencontre les équipes d'éducateurs une à une afin de clarifier le rôle de l'agent. L'impact de cela n'a pas été encore mesuré, mais il est certain que cet exercice permet de mieux situer qui fait quoi. Le même exercice pourrait aider les autres professionnels à mieux comprendre et limiter le rôle de l'agent, s'il était également entrepris à CDP. De cette manière, le rôle serait plus clairement défini et cela permettrait probablement une amélioration du travail de collaboration avec les équipes éducatives.

En résumé, la collaboration pendant les interventions entre les agents d'intervention et les équipes éducatives est régie par des règles non écrites. Les agents d'intervention sont d'avis que ces règles sont généralement bien respectées. Toutefois, les agents mentionnent qu'il reste certaines équipes éducatives qui ne respectent pas ces règlements non écrits.

La collaboration entre agents d'intervention et éducateurs au quotidien

Pour les travailleurs du milieu, l'agent est un atout. Du point de vue des agents rencontrés, les éducateurs connaissent les agents. Ils savent quand ils font leurs rondes, ils connaissent leur routine et les manières d'être de chacun. Par exemple, ils savent que l'un est très sportif et viendra volontiers si on l'invite pour faire un sport. Les agents se voient eux-mêmes comme des facilitateurs pour les éducateurs et se disent à l'affût des réactions de ces derniers et toujours prêts à donner du support lorsque nécessaire.

« Je peux rentrer dans l'unité, voir que t'es peiné. Je suis comme ça. Puis si ça ne va pas... Ben, je peux te prendre puis t'amener de côté puis te donner des cartes de programme d'aide aux employés. » —

Agent 5

Selon les agents, les éducateurs apprécient leur présence dans les unités puisque s'il y a une activité à la programmation, ces derniers vont appeler les agents et les inviter à venir se joindre aux jeunes, si la situation le permet. Cela est donc un aspect important de la collaboration entre les agents d'intervention et les éducateurs. Les agents et les chefs de permanence rencontrés notent qu'il est toutefois dommage que, plutôt que d'animer les activités en collaboration, les éducateurs vont parfois profiter de la présence de l'agent pour se retirer et faire autre chose.

« Tu vas avoir des agents qui sont là, c'est eux autres qui s'occupent des postes, à faire travailler les jeunes, c'est eux autres qui animent les activités. Pendant ce temps-là, j'ai trois éducateurs qui fument assis à une table... Ils fument une cigarette. » — Chef de permanence 1

Les exemples de collaboration restent rares, selon les agents rencontrés. Toutefois, certains ont également vécu de belles expériences d'animation en collaboration avec des éducateurs.

« Les lundis, par exemple, il y avait une unité qui faisait l'animation d'un atelier sur la sexualité. Il y avait juste des filles (intervenantes) à l'horaire. Alors, elles nous appelaient et on allait participer. Les éducatrices animaient mais on supportait ce qu'elles disaient et juste parce qu'on est des gars nous aussi, les jeunes prenaient plus ça au sérieux quand on parlait. Ça, c'est des beaux exemples de travail ensemble. » Agent 6

Les agents d'intervention sont convaincus que pour que leur relation de travail avec les éducateurs se porte mieux, il faut que les gens communiquent, mais aussi que les gestionnaires, à tous les niveaux de l'organisation, se positionnent davantage par rapport aux façons de faire lors d'interventions et face au rôle de chacun.

« Il y a des petites ambiguïtés. Puis ça crée des frictions. Mais ça on n'a aucun contrôle là-dessus. C'est vraiment au niveau des cadres puis de la direction. Il faut qu'ils s'adaptent. Puis qu'ils s'entendent aussi. » — Agent 2

Même s'il reste place à amélioration, les agents disent que de manière générale, ils sont perçus beaucoup plus positivement par les intervenants qu'avant.

Conclusion

Donc, le travail d'équipe entre agents d'intervention et éducateur a évolué au cours des dernières années. L'état de la situation actuelle est, majoritairement, positif. Les agents retournent dans les unités après des interventions difficiles pour prendre le pouls du climat, connaître la version de l'intervenant et savoir comme ce dernier va. Les

éducateurs semblent percevoir positivement l'apport du travail des agents d'intervention. Ils invitent donc souvent les agents à se joindre à eux et au groupe pendant les activités. La collaboration n'est pas encore à son mieux puisque, selon certains agents, certains éducateurs plus expérimentés ont de la difficulté à leur laisser de la place lorsqu'ils interviennent au quotidien. De plus, parfois plutôt que d'animer le groupe de jeunes ou le moment de vie avec les agents, les éducateurs profitent parfois de la présence de ces derniers pour se distancier du groupe. Toutefois, malgré ces difficultés à travailler ensemble, il existe quand même de beaux exemples de collaboration entre les deux acteurs. Les agents trouvent donc qu'il est difficile pour eux de faire leur travail adéquatement puisqu'ils n'ont pas accès à toutes les informations. Un meilleur partage entre les différents intervenants et, au moins, une description sommaire de la problématique du jeune, faciliteraient une intervention différenciée et adaptée au jeune.

5.2 Lien entre les agents et les jeunes

Le troisième objectif spécifique cible le lien entre agents d'intervention et jeunes. Les acteurs interrogés disent que c'est ce lien qui est au cœur de leur travail. Ils apportent donc beaucoup d'éléments sur la façon dont ce lien est créé et sur les impacts de ce dernier.

5.2.1 La création du lien avec les jeunes

Les agents s'entendent pour dire qu'avoir un bon lien avec les jeunes est très important. Les jeunes agents ont tendance à utiliser la mode vestimentaire et musicale ainsi que les sujets d'actualité pour aller chercher l'intérêt des jeunes.

La création du lien peut également se faire à travers les jeux vidéo, diverses activités comme les dominos, le ping-pong ou le sport. La moitié des agents rencontrés disent également utiliser l'humour pour entrer en relation. En ayant au moins un jeune par unité avec qui ils ont un bon lien, les agents disent remarquer qu'ils sont rapidement reconnus par les autres. Les jeunes avec qui ils ont créé un lien de confiance vont rapidement faire la promotion des agents auprès des autres jeunes et ainsi éviter que les nouveaux jeunes se montrent méfiants face aux agents d'intervention.

« Comme premier contact avec un jeune, bien souvent, ce sont les autres jeunes qui vont parler en faveur des agents. » — Agent 4

Une autre caractéristique primordiale pour la création d'un lien est de toujours faire preuve de respect envers le jeune, de respecter son rythme et de lui laisser le temps d'aller vers les agents.

*« J'aime mieux qu'il me voie pendant que je fais des activités avec des jeunes, qu'il voit que je suis approchable, que de m'imposer. »
— Agent 3*

La perception que les jeunes ont des agents semble être généralisée. En effet, d'après les agents, si un jeune s'entend bien avec quelques agents, il aura tendance à être plus respectueux envers toute l'équipe d'agents. C'est ce qui amène les agents à travailler en équipe même pour la création des liens. Ils vont utiliser leurs divers champs d'intérêts et qualités pour créer un lien de confiance avec les jeunes qui, à la base, partagent les mêmes intérêts. Un agent explique que chacun des membres de son équipe a une force. Par exemple, l'un est bon dans les jeux vidéo, l'autre aime beaucoup le baseball, un autre est un joueur de football, un autre s'y connaît beaucoup en musique, etc. Les jeunes savent cela et sélectionnent les agents avec lesquels ils ont des intérêts communs. Ils vont vers eux. De cette manière, ils vivent des moments positifs avec les agents et créent une relation avec eux. Cela permet de rapprocher les jeunes et les agents d'intervention. Le lien peut devenir solide.

« Souvent, ils nous voient comme un grand frère, on est proche d'eux » — Agent 1

En utilisant ces diverses stratégies, le lien entre les agents et les jeunes se solidifie. Les jeunes saluent les agents, demandent à passer du temps avec eux et, les appellent même pour leur demander conseil.

« Ou ben tsé... Tantôt... Tantôt, j'étais supposé appeler un agent pour qu'il vienne euh... Pour qu'il vienne me donner des trucs pour ma position au football là. Quand j'ai besoin je les appelle puis s'ils sont disponibles, ils viennent. » — Solitaire, 15 ans

Un autre indicateur de la présence d'une relation entre les jeunes et les agents d'intervention est le fait que tous les jeunes rencontrés disent connaître plusieurs agents. Ils sont tous capables de nommer au moins un agent avec qui ils ont un bon lien. La majorité des jeunes disent même avoir un agent préféré avec qui ils ont vécu quelque chose de spécial.

« Mon agent préféré c'est X parce qu'il m'a montré un tunnel secret. Il nous a amenés puis il nous a tout expliqué. C'était cool. » — Beethoven, 13 ans.

*« **Dude** : *rire* Quand j'étais au MSA. À chaque fois que j'étais en arrêt d'agir ou bien là-bas... Je mangeais en haut. Genre, il (l'agent) me faisait sortir de ma chambre puis manger au bureau. Puis on parlait genre.*

***Chercheuse** : Donc t'as quand même des beaux souvenirs avec des agents?*

***Dude** : Ouais! »*

Les agents doivent toutefois faire attention de ne pas devenir trop proches des jeunes, car le rôle qu'ils ont reste un rôle d'autorité : la distance professionnelle est donc primordiale.

« [...] Ça montre aux autres l'être humain que je suis en arrière. C'est payant. Mais, pas à n'importe quel prix non plus, je ne suis pas leur "chum" » — Agent 5

Donc, la création de liens entre les agents et les jeunes passe par le biais de plusieurs médiums. Bien souvent, les agents tentent d'y aller tranquillement et de laisser les jeunes venir à eux. Si cela ne fonctionne pas, ce sera bien souvent les autres jeunes de l'unité qui s'occuperont de présenter et de vanter l'agent auprès de ses pairs. Les jeunes en viennent à connaître les agents, à développer des liens avec eux au point de pouvoir dire qu'ils ont un agent préféré et de garder en mémoire des souvenirs de moments vécus avec ces derniers.

Il est certain que ce ne sont pas tous les jeunes qui vont vers les agents d'intervention et qui créent des liens avec ces derniers. Certains jeunes vont se contenter de rester respectueux envers les agents et le lien ne se développera pas. Toutefois, les jeunes qui remarquent la présence des agents voient cela d'un bon œil.

« Ben ils viennent jouer au ping-pong avec nous là... Ou ben tsé... il y en a des fois qui viennent jouer ici avec nous. Ou ben ils viennent écouter des films avec nous. » — Solitaire, 15 ans

Ce ne sont pas uniquement les agents qui vont vers les jeunes. Plusieurs jeunes vont voir les agents pendant qu'ils font leur tournée pour ventiler ou demander conseil. Lorsque le lien de confiance est établi, l'agent devient un outil de plus pour les jeunes.

« Si j'ai vraiment besoin de parler puis quand... Je vais leur parler, mais tsé, c'est sûr que je vais prendre les agents à qui j'ai le plus confiance que d'autres là. » — Solitaire, 15 ans

« Aujourd'hui, il y a beaucoup de jeunes qui vont me parler, qui vont me confier plein d'affaires, ils vont me parler de problèmes qu'ils ont chez eux. Des affaires de mêmes puis, j'essaie de répondre du mieux que je peux. » — Agent 2

Si la confiance reçue par l'agent peut avoir un impact sur ses comportements à l'unité ou aider les éducateurs à comprendre le jeune, l'agent ira partager l'information avec l'équipe d'éducateurs. Toutefois, si ce n'est pas le cas et qu'il s'agit plutôt d'une demande de conseil, l'agent peut décider de ne pas en parler. Dans ces cas, les agents se font un devoir de retourner voir le jeune et de se renseigner sur le dénouement.

« S'il décide de se confier à moi [...] je vais essayer de travailler ça avec lui. De revenir puis de reprendre la situation puis... Assurer un suivi. C'est sûr et certain. » — Agent 2

En résumé, certains jeunes ne vont pas chercher à entrer en relation avec les agents. Toutefois, ceux qui créent une relation avec ces derniers utilisent les agents lorsqu'ils ont besoin d'être conseillés ou de discuter. Les agents d'intervention partagent ensuite l'information nécessaire aux équipes éducatives et se font un devoir d'assurer un suivi auprès du jeune. Selon les cadres, c'est ce qui est voulu par l'organisation.

5.2.2 L'intervention quotidienne

Au quotidien, l'agent d'intervention agit à titre de support des éducateurs. Lorsqu'il participe à des activités à l'unité avec les jeunes (sports, jeux de table, repas, etc.), il y a toujours un éducateur à proximité, particulièrement à la CDP. L'agent n'est jamais seul lorsqu'il quitte l'unité de vie pour un moment de vie complet avec un ou des jeunes; s'il les accompagne au gymnase, dans la cour extérieure ou à n'importe quel autre endroit sur le site, il doit y avoir un éducateur proche. Les agents ne peuvent pas être responsables d'un groupe à moins que cela ait été prévu à l'horaire et qu'il y ait un agent en surplus pour remplacer celui qui est en activité. La raison est simple : la priorité de l'agent est d'assurer la sécurité sur le site. Donc, au sommet de sa liste de tâches, l'agent doit s'occuper d'effectuer des retraits, de faire des interventions et de prévenir les situations difficiles. Lorsqu'ils sont appelés pour l'une ou l'autre des raisons mentionnées, il doit absolument laisser tomber ce qu'il fait et se rendre à l'endroit où l'on demande qu'il intervienne. Donc, si un agent se retrouve seul avec un jeune ou un groupe de jeunes et qu'il doit se rendre sur une urgence, le groupe de jeunes se retrouvera seul et cela viendra compromettre la sécurité du campus. Les jeunes comprennent cette réalité. Donc, lorsqu'ils font une activité avec un agent, ils savent que ce dernier devra tout laisser tomber s'il est appelé ailleurs.

Selon les agents, le fait de se rendre dans les unités et de participer aux activités avec les jeunes facilite énormément leur travail. Prendre de la place dans l'animation d'activités leur permet de créer un lien qui leur sera utile pour leurs interventions plus tard. Les agents disent que lorsqu'ils connaissent mieux les jeunes, ils sont davantage en mesure de comprendre le sens des interventions et la manière dont ces dernières aident le jeune. D'ailleurs, les agents vont jusqu'à dire que les interventions qu'ils font répondent au besoin du jeune et que si ce n'était pas le cas, ils ne seraient pas à l'aise d'intervenir.

« J'ai toujours l'impression que mes interventions répondent aux besoins des jeunes, sinon, je n'interviens pas. » — Agent 4

Certes, lorsqu'il s'agit d'une situation de crise ou d'urgence, les agents n'ont pas la liberté de choisir : ils se doivent d'intervenir. Toutefois, ils peuvent se permettre ce jugement dans les petites interventions quotidiennes.

En somme, le rôle premier de l'agent est de s'occuper de la sécurité du site. Il est aidant pour ces derniers de se rendre dans les unités et, par le biais d'activités diverses, de créer des liens avec les jeunes. Ces liens vont devenir des facilitateurs d'intervention. Enfin, même si un agent n'est pas d'accord avec une intervention, son rôle reste de soutenir l'éducateur.

L'animation d'activités

Avec les façons de faire mises en place depuis 2010 en vertu du modèle de gestion intégrée, il y a un réel désir de l'organisation de céder plus de place à l'agent dans l'intervention auprès de jeunes et ce, dans tous les moments de vie. Cette tendance est d'ailleurs de plus en plus observable dans le milieu. C'est du moins ce qu'il est possible de comprendre lorsque les jeunes disent ne pas être capables de dire la différence entre le travail de l'agent et celui de l'éducateur. Certains jeunes avancent même que les agents d'intervention sont plus présents dans le vécu partagé que les éducateurs eux-mêmes.

*« **Chercheuse** : T'as dit que, la différence entre un agent puis un éducateur, c'est que...*

***Beethoven** : Les agents font plus d'activités que les éducs! »*

Le CJM-IU leur donne de la place pour mettre sur pied des projets et des activités. À la CDP, un agent s'occupe d'une activité de conditionnement physique, un autre s'occupe des tournois sportifs et il y a des agents à qui l'on donne du temps pour animer des activités prévues par le site. Au MSA, les agents animent également des activités sur le site, certains d'entre eux font partie du comité d'organisation pour un week-end en camping avec les jeunes et ils s'impliquent beaucoup dans les sports. Tous s'entendent pour dire que c'est ce qui est souhaitable.

« Tout le monde est partie prenante puis il faut que ça roule dans ce sens-là. Ce qui est le fun c'est quand les gars viennent... Les gars

ici ont tout le temps plein de projets. Ça vient cogner à ma porte. »

— Chef de permanence 1

Toutefois, si les agents sont capables d'avoir une place de choix dans l'animation d'activités spéciales, c'est d'une part parce que l'organisation reconnaît qu'ils effectuent un bon travail et qu'ils y ont leur place et, d'autre part, c'est parce que personne d'autre ne veut s'impliquer dans certains projets comme ceux mentionnés au paragraphe précédent. Ils servent donc à pallier un manque d'implication des éducateurs qui délaissent parfois l'animation d'activités spéciales ou sportives au profit d'autres tâches cliniques qu'ils se voient imposer.

« Ce qui me désole, c'est que s'il (l'agent) est là, c'est parce qu'il n'y a pas un éducateur qui a voulu le faire. [...] Tu regarderas dans les autres unités. Il y a des unités où il n'y a jamais d'éducateur sur le jeu. On se ramasse que c'est seulement des agents qui sont dans le gymnase pour jouer avec les jeunes. Ça pour moi c'est problématique. Dans le faire-avec, il y a plus d'agents qui font avec que des éducateurs. Avant, fallait que tu te battes ici pour aller dans le gymnase quand t'étais éducateur. Parce que tous les éducateurs voulaient y aller. Maintenant t'as de la misère à les attirer. » — Chef de permanence 1

La réadaptation chez les jeunes est un concept très large. Toutefois, le rôle de l'agent et la place qu'il prend au quotidien aident à mettre en place les conditions gagnantes pour que les éducateurs puissent faire un travail de réadaptation auprès des jeunes. Ainsi, il est possible d'affirmer que l'agent d'intervention a sa place dans le processus menant à la réadaptation des jeunes placés en CR. Pour les jeunes, la ligne est très mince entre le rôle de l'agent et le rôle de l'éducateur. Les agents prennent de plus en plus de place dans la création et l'animation d'activités auprès des jeunes. Toutefois, l'envers de la médaille, selon les chefs de permanence, est que si les agents arrivent à prendre plus de place dans l'animation de certaines activités, c'est que les éducateurs en prennent moins. Cela dit, le fait que les éducateurs participent moins à certaines activités n'est pas un reproche envers ces derniers. Il s'agit plutôt d'un changement dans les pratiques et dans la culture des milieux qui fait que l'éducateur accomplit d'autres tâches.

5.2.3 Les liens lors des préventions et des interventions sans contention physique

Les agents peuvent être appelés pour venir soutenir les éducateurs dans leurs interventions. Dans ce cas, ils sont présents à titre préventif. Bien souvent, cela fonctionne : les jeunes sont sécurisés par l'arrivée de l'agent d'intervention puisque ces derniers représentent la limite du cadre et les jeunes savent qu'ils seront retirés de l'unité de vie s'ils ne respectent pas le cadre. Les jeunes se calment beaucoup plus vite. Les agents deviennent rapidement un moyen pour rappeler le cadre aux jeunes.

« Il y a plusieurs fois où juste ma présence permet d'apaiser le jeune. Je n'ai même pas besoin d'y parler. Il sait déjà je suis qui et je fais quoi... J'aime ça faire des préventions comme ça. Je rentre, je ne dis rien... » — Agent 3

Plus de la moitié des agents considèrent qu'il y a moins d'interventions physiques depuis qu'ils sont plus présents auprès des jeunes. Quant aux jeunes, ils admettent qu'ils ont un meilleur contrôle lorsqu'un agent qu'ils apprécient vient les chercher dans des moments de crise.

« Il y a moins d'interventions physiques, dû au fait qu'on a un lien avec les jeunes. » — Agent 1

« On va les chercher et je dirais que 80-85 % du temps, ils nous suivent » — Agent 5

« Mais c'est sûr que les bons agents, ceux que j'aime mieux là... je vais moins péter de coches et je vais essayer de m'expliquer. Parce que, comme je disais, ils sont plus compréhensifs. » — David, 15 ans

Comment les agents s'y prennent-ils pour arriver à établir cette relation de confiance? Presque toutes les méthodes sont bonnes. La moitié des agents disent simplement se présenter et expliquer leur rôle lorsqu'ils rencontrent un jeune pour la première fois. Au MSA, les agents ont préparé un document dédié aux jeunes, expliquant ce qu'ils font. Ils peuvent donc remettre ce document au jeune en lui faisant visiter l'unité dont ils s'occupent. Ce document s'appelle **Guide d'accueil : retrait hors service et ressource**. Il est présenté à l'annexe 2.

Enfin, ce qu'expliquent les paragraphes précédents est que lors des préventions, la présence de l'agent peut suffire à apaiser le jeune puisqu'elle représente un rappel du cadre. Lors des préventions et des retraits sans contention, le jeune se sent rapidement en sécurité grâce au lien qu'il partage avec les agents. Les professionnels rencontrés ont remarqué que, depuis que les agents sont en relation avec les jeunes et que ces derniers leur font confiance, il y a beaucoup moins d'interventions physiques. Pour arriver à créer ce lien de confiance, les agents expliquent leur rôle aux jeunes, ils utilisent les intérêts communs qu'ils ont et les activités qu'ils animent pour créer le lien. Aussi, ils travaillent en équipe. Ce dernier point est important puisque les agents disent se rendre compte que si un jeune a un lien significatif avec un agent, il aura davantage tendance à entrer en relation avec les autres agents.

5.2.4 Le lien avec les jeunes pendant une intervention difficile

Pour ce qui est des interventions dans des situations difficiles, des particularités s'imposent.

Lorsque les agents ont à intervenir physiquement sur un jeune, ils doivent être prudents et s'assurer d'utiliser seulement la force nécessaire pour maîtriser le jeune afin d'éviter les blessures. Les contentions physiques ne sont pas faciles. Plusieurs agents se blessent en les effectuant. Lorsqu'un jeune doit être arrêté physiquement, c'est bien souvent parce qu'il a perdu le contact avec la réalité et donc, le lien qu'il a avec les gens autour n'a plus d'impact. La souffrance qui ressort est alors très grande et ce sont les agents qui sont aux premières loges de ce spectacle. Ces situations sont difficiles à vivre pour le jeune, mais également pour l'agent d'intervention.

Le retrait

Tel qu'expliqué plus haut, lorsqu'un retrait est nécessaire, les éducateurs vont appeler les agents d'intervention et leur demander de venir chercher le jeune pour l'amener à l'extérieur de l'unité. Lorsque cela se produit, il s'agit d'un retrait dit « hors service ». Dans le jargon des CJ, le « service » est généralement constitué de deux unités de vie dirigée par un même chef de service.

Ce sont les éducateurs qui interviennent sur les jeunes dans les unités et qui décident lorsqu'ils ont dépassé la limite et doivent être retirés. Au MSA, avant qu'un retrait soit autorisé, les éducateurs doivent s'entretenir avec le chef de permanence. C'est lui qui

prend la décision et qui donne ensuite la consigne aux agents d'aller effectuer le retrait ou de simplement d'aller soutenir l'éducateur pour la suite de l'intervention.

À la CDP, les éducateurs contactent directement les agents qui se présentent sur les lieux accompagnés du chef de permanence. Lorsqu'un jeune doit être retiré, il s'agit d'un code blanc. Il y a beaucoup plus d'urgences à la CDP qu'au MSA puisque les éducateurs utilisent beaucoup plus leur bouton d'alarme. Dans les faits, à cause de la clientèle qui nécessite un plus grand encadrement, les éducateurs de la CDP et du MSA devraient en tout temps porter un bouton d'alarme sur lequel ils peuvent appuyer s'il y a une situation qui nécessite une intervention immédiate. Lorsque quelqu'un appuie sur le bouton d'alarme, l'ordinateur à la Relance affiche l'unité de l'éducateur ayant appuyé ainsi que l'endroit sur le site où cet éducateur se trouve. C'est ce qui est appelé un code blanc alarme. Lorsqu'il y a un code blanc alarme, tous les agents d'intervention qui se promènent sur le site doivent se rendre sur les lieux de la situation. L'un des agents rencontrés explique les façons de procéder lors d'un code blanc alarme :

« Si c'est un code blanc alarme, c'est tous les agents qui se déplacent. Parce qu'on ne sait jamais ce qui se passe. Code blanc alarme c'est requis pour tout le monde, excepté les deux qui sont requis au bureau, à la Relance. » — Agent 1

Les agents utilisent la radio qu'ils ont à leur ceinture pour communiquer. Lorsqu'un appel est lancé sur les ondes, les agents quittent donc l'endroit où ils sont pour se rendre dans l'unité où leur aide est requise. En se dirigeant là où ils l'on a besoin d'eux, les agents mettent leurs gants. Ces gants vont protéger leurs mains des produits dangereux, le sang et certaines armes (petits couteaux, seringues, épingles, etc.). Il est important que les agents mettent leurs gants avant d'arriver devant le jeune, car le faire en présence du jeune en crise pourrait être perçu par ce dernier comme un signe de confrontation et empirer la situation. C'est d'ailleurs ce que nous explique un jeune rencontré puisque ça lui est déjà arrivé et il disait voir cela comme un affront.

« Ils arrivent à trois puis là ils commencent. Puis là l'autre il se met à côté de toi puis yé de même tsé (mime quelqu'un avec les sourcils froncés), puis il met ses gants. Il est déjà sur ses gardes... » — Kevin, 12 ans

Pour les gens qui ne sont pas habitués, il est très impressionnant de voir les agents intervenir. Tout se passe tellement vite. Ils se retrouvent rapidement dans une unité devant un jeune en crise sans savoir ce qui a déclenché la crise. Ils doivent être capables de faire une intervention cohérente pour arriver à transporter le jeune à la Relance ou à la Ressource de la manière la plus sécuritaire possible. Quel est leur plan? Dans de telles situations, ils interviennent par instinct. Ils y vont avec leur senti. La personne qui est la plus à l'aise, celle qui a un meilleur lien avec le jeune va prendre le contrôle de l'intervention.

« Qui prend le lead de l'intervention? Ça va toujours dépendre de qui est là le premier. Ça se fait naturel. Tu laisses les plus anciens intervenir au début. Mais un moment donné, tu deviens plus à l'aise. Si tu as un bon lien avec le jeune, tu vas faire l'intervention. Ça dépend » — Agent 3

Selon plusieurs agents, une intervention réussie se solde par le jeune qui accepte de suivre les agents jusqu'à l'unité de retrait hors service. Toutefois, le jeune peut ne pas vouloir suivre ou être agressif et nécessiter que les agents fassent une intervention physique pour pouvoir le transporter jusqu'à la Ressource ou la Relance : c'est d'ailleurs pour cette partie de leur travail que les agents d'intervention sont plus reconnus. Mais ils travaillent très fort pour ne pas limiter leur image à celle d'homme fort pouvant intervenir physiquement.

« Je pense que quand ils comprennent qu'on est des humains et pas juste des agents, ils vont nous percevoir autrement après que les gros bras pis tout ça... » — Agent 6

En résumé, la Relance et la Ressource sont des endroits où les jeunes se retrouvent lorsqu'ils ne fonctionnent plus dans leur unité. Les procédures qui amènent un jeune à la Relance sont un peu différentes de celles qui amènent un jeune à la Ressource. Effectivement, l'accord du chef est demandé avant le retrait, pour les jeunes du MSA alors qu'à la CDP, comme les choses vont souvent plus rapidement, l'accord du chef est obtenu après l'intervention. Pendant les interventions, les agents se partagent les tâches de manière spontanée, en fonction du jeune devant eux, des besoins de ce dernier et du lien qu'ils ont avec lui. Généralement, les agents parlent d'une intervention qui

est réussie lorsque le jeune suit sans avoir besoin d'assistance physique de la part des agents.

Les interventions difficiles

Lors des entretiens avec les agents, ces derniers ont eu à expliquer ce qu'était une intervention difficile selon eux. À tout coup, lorsqu'ils racontaient leur expérience, un changement dans leur attitude était remarquable. À travers leur récit, il devenait possible de comprendre à quel point leur travail n'était pas facile : le débit auquel ils parlaient était beaucoup plus rapide, certains bégayaient, se mettaient à bouger davantage, utilisaient les mains pour imaginer ce qu'ils disaient. Bref, sans même qu'ils en aient conscience, ils parlaient avec beaucoup plus d'expression. Leur perception quant à ce qu'est une intervention difficile variait. Le tableau 5.1 donne des exemples de situations difficiles vécues par les agents.

Certains agents parlaient de façon beaucoup plus générale :

« Chaque contention, je considère cela comme une intervention difficile parce que ce n'est pas agréable... Ça ne peut pas être plus difficile parce qu'on n'a plus de contact avec le jeune. » — Agent 6

La contention n'est pas le seul aspect de l'intervention qui est considéré comme étant difficile. Effectivement, d'autres agents disent que ce qui est difficile, c'est lorsqu'une situation met leur santé à risque ou encore lorsqu'il y a des tentatives de suicide. Étonnamment, les désorganisations de groupe ne semblent pas être ce qui ressort en premier lorsqu'on parle d'interventions difficiles puisqu'ils n'en ont pas parlé d'eux-mêmes lors d'aucun des six entretiens. Pourtant, en 2013, les agents de la CDP ont fait face à plusieurs désorganisations de groupe.

Une désorganisation de groupe a eu lieu pendant l'été dans l'une des unités de garde fermée⁴. Environ six mois plus tard, au mois de novembre, une seconde désorganisation a eu lieu dans la même unité. Certains jeunes ont alors pris le contrôle de l'unité et ont fait beaucoup de grabuge. Lorsque questionnés, les agents ont dit que sur le moment, il est nécessaire de passer par-dessus la peur pour pouvoir garder le contrôle. Un agent

⁴Une unité de garde fermée est le milieu de vie des jeunes qui purgent une peine sous la *Loi du système de justice pénale pour les adolescents* (LSJPA). Toutes ces unités se retrouvent à la CDP.

raconte comment il a vécu l'une de ces situations. Il explique comment il est important pour passer au travers d'une telle crise, de travailler en équipe.

« Les cinq jeunes étaient là, les éducateurs étaient tous sortis puis... Je pense qu'il y en avait deux (jeunes) qui étaient en chambre encore. Puis ils se sont mis à toute lancer : les meubles et tout. Ils n'avaient pas eu le temps de barricader toutes les portes, rien, alors... Mais, on était cinq/six agents, puis eux autres ils étaient cinq jeunes puis on a décidé de rentrer quand même (dans l'unité). Ça s'est bien fait parce que, il y a un super bon travail d'équipe qui s'est fait à notre niveau. On s'était divisé les deux (étages de l'unité). Une gang en haut, une gang en bas. Puis à notre signal on est rentré en même temps pour les surprendre puis on a fini par réussir à tous les arrêter d'une shot là, alors ça s'est très bien passé. » — Agent 2

Dans de telles situations, il faut utiliser l'adrénaline et le stress comme un stimulant. Cela ne signifie toutefois pas que ces situations sont faciles. Pour les événements de novembre 2013, les agents ont trouvé qu'il y avait plusieurs lacunes au niveau de la post-intervention. Ce point sera développé plus tard.

Les agents sont tous d'accord sur une chose, faire des arrêts physiques ne fait pas partie des points agréables de leur travail. Certains expriment même qu'il n'est pas facile de s'en remettre.

« Je faisais des cauchemars. Entendre un jeune faire des cris de primate [...] voir des gars m'intimider à longueur de journée... Ce n'était pas normal pour moi. [...] J'étais effrayé par la clientèle. »
— Agent 5, au sujet du début de sa carrière.

Toutefois, les contentions sont faites pour répondre au besoin du jeune, le protéger contre lui-même ou protéger les autres personnes qui sont autour de lui. Certaines contentions sont plus musclées que d'autres. Elles ne sont pas faciles à faire, tant moralement que physiquement.

« Je suis déjà intervenu physiquement, puis je suis allé vomir après. Dans le sens physique. Parce que ça avait été super demandant. »

— Agent 5

Certes, les agents en ont vu de toutes les couleurs. Il est impossible de comprendre l'essence du travail des agents d'intervention, et donc de répondre à l'objectif principal de ce travail de recherche, sans prendre la peine de retranscrire les histoires qu'ils racontent avec tant d'émotion.

« L'effet de surprise n'est pas venu alors le jeune m'a carrément pris à bras sur corps. Puis, écoute, il m'a levé de terre. Puis il m'a serré tellement fort que j'entendais mes côtes craquer. Puis mon corps est tombé en mode survie. Je suis devenu froid froid froid. Mon sang s'en allait vers les organes vitaux, n'est-ce pas... Puis, j'étais en train, j'étais en train de me défendre du mieux que je pouvais. J'ai fini par me balancer à terre en espérant que ses mains m'auraient lâché. Il faisait comme, vraiment une prise d'ours. Puis euh, une fois (que j'étais) à terre, mes collègues ont réagi. Il m'a lâché. Puis là, j'étais blessé, ça me faisait mal de partout. Je ne pouvais plus faire rien pour eux, ou avec eux. Faque j'ai pris le bord du lit puis je me suis glissé en dessous du lit pour m'enlever. Je veux dire, je voulais plus manger un coup, là. Sauf qu'après ça, ça été tough. Je sentais la douleur. J'avais peur d'être en hémorragie, parce que j'avais entendu craquer. Finalement, je n'avais pas de côtes déplacées, mais... Ça été une grosse charge d'agressivité déplacée sur moi là... J'ai été trois semaines à ne pas travailler (après) cette fois-là. » — Agent 5

« C'était en début de carrière. Le jeune avait un problème de santé mentale. Il avait cessé de prendre sa médication depuis plusieurs jours. Il s'est désorganisé dans sa chambre, s'est recouvert de savon pour être glissant et se faire prendre moins vite. Il avait enroulé ses mains dans du rubber et avait mis des Tumb Tack entre ses doigts pour blesser. Il a d'ailleurs blessé deux agents, il les a graffignés. Il

a saigné de la bouche et s'est mis à cracher sur nous. On a dû utiliser les menottes. » — Agent 4

« Écoute on était en début de quart de travail, on est rentré dans l'unité... Ben moi je suis rentré dans l'unité en fait... Le jeune il allait super bien, super correct... Euh... Il... c'est même lui qui m'a approché, qui m'a tendu le poing (pour me saluer) pis toute. [...] Puis je suis sorti de l'unité puis 15 minutes plus tard, on est appelé là pour deux codes blanc alarme. Écoute euh... Le jeune est en train de tout casser dans sa chambre, le même jeune. J'arrive à sa fenêtre puis je me mets à lui parler : "écoute là, qu'est-ce qui va pas?" Là, il se met à m'envoyer chier. Il commence à... à me dire qu'il va me tuer, toutes ces affaires-là tsé... Là, c'est là que j'ai réalisé "Tabarouette tsé... je viens tout juste d'y donner le poing, c'est lui qui m'a approché, qui est venu me voir tsé." Pis là en 15 minutes, je n'ai même pas... Je n'ai aucun rapport avec ce qui s'est passé. Je ne sais même pas c'est quoi la... l'histoire, pourquoi qu'il pète sa coche de même puis... Il veut me sauter dessus. Je l'ai trouvé rough. Puis même quand on a ouvert la porte [...] il nous a chargés, ce qui est rare. Parce que souvent les jeunes vont nous attendre dans le fond de la chambre. Ils vont nous faire signe "venez-vous-en, venez-vous-en, je vais vous arracher la tête". Lui il nous a chargés en plus puis il a essayé de nous blesser. Après ça m'a te dire euh... J'en ai pris un coup tsé ça... Ça m'a remis en doute un peu. » — Agent 2

Un autre agent raconte comment il a vécu une situation où un jeune s'est pendu. En fait, il raconte qu'il a vécu cela deux fois. La première fois, le jeune n'a pas survécu malgré tous les efforts de l'équipe d'agents d'intervention pour le réanimer. La seconde fois, le jeune s'en est sorti. L'agent explique toutes les procédures qu'il a dû suivre et comment il a été nécessaire que l'équipe d'agents d'intervention collabore entre eux, avec les éducateurs et avec les ambulanciers.

Un autre aspect ardu du travail des agents est lorsqu'ils ont de soirées difficiles où ils ont à peine le temps de respirer et où ils doivent courir d'une situation de crise à une

autre. À la fin de leur semaine de travail, ils ont alors définitivement des raisons pour être éreintés.

« Une journée de 15 retraits... Un moment donné, à la fin de ma semaine, comme aujourd'hui, vendredi (rires) j'ai hâte que ma semaine finisse puis j'ai hâte de retourner chez moi. » — Agent 3

De manière générale, les interventions que les agents qualifient de difficiles sont les interventions où leur santé est mise en péril, les situations en lien avec le suicide ou les interventions où il est nécessaire de faire une contention. Toutefois, les agents disent qu'il est important de ne pas perdre de vue le fait qu'ils effectuent leur travail dans le but de répondre au besoin du jeune. Bien que les agents n'en parlent pas de manière spontanée, les interventions de groupe sont aussi des interventions dites difficiles. À la lecture de ces points plus difficiles du travail de l'agent d'intervention, il est possible de comprendre davantage pourquoi pour le CJM-IU, garder ses agents d'intervention peut être un défi et pourquoi ces agents décident de réorienter leur carrière après quelques années : ce n'est vraiment pas un travail facile.

Tableau 5.1 : Type d'intervention difficile rencontré au CJM-IU par les agents d'intervention

Type d'intervention	Exemple
En lien avec la santé de l'agent	1. Être blessé ou voir un collègue se faire blesser lors d'une intervention physique 2. Être exposé à des fluides corporels où être en contact avec des matières dangereuses obligeant l'agent à effectuer un traitement
En lien avec la santé mentale du jeune	1. Devoir intervenir lors de tentatives de suicide 2. Voir des changements drastiques et rapides dans les comportements des jeunes
En lien avec les comportements agressifs	1. Se faire agresser physiquement par un jeune 2. Voir que les jeunes se préparent (arme, etc.) pour volontairement s'en prendre à eux

En lien avec le travail d'équipe	1. Intervenir lors d'une situation difficile où un agent doit compenser pour ses collègues
En lien avec les désorganisations de groupe	1. Le sentiment d'impuissance devant de telles situations

Les jeunes aussi vivent difficilement les interventions physiques. Même s'ils disent qu'ils comprennent après coup le sens de l'intervention, ils se montrent souvent très ébranlés pendant l'intervention. Pour certains jeunes, l'intervention physique peut être perçue comme une bataille. Ils vont jusqu'à dire qu'ils se sentent provoqués par les agents.

« C'est juste que des fois ils ont une façon arrogante de nous parler. Puis c'est comme... Tsé, je m'en vais en fugue puis l'agent il me dit " Regarde, je veux pas te salir... Je veux pas te salir, t'as un manteau blanc". Puis là ça m'a fait chier. Là j'ai dit " Pourquoi tu me dis ça, tu penses me mettre à terre?" Puis là, j'ai commencé à le frapper. » — Kevin, 12 ans

Pour d'autres, la souffrance qu'ils vivent est tellement grande qu'elle leur fait perdre le contact avec la réalité.

« J'étais plus là pantoute. Je disais des affaires mais je sais même plus quoi. C'est comme si y'avait plus rien autour de moi, plus rien qui comptait. » — Dude, 15 ans

Bref, le retrait d'un jeune de son unité de vie est toujours considéré comme une intervention difficile. Toutefois, la contention physique est l'intervention qui crée le plus d'émoi chez les agents et chez les jeunes. Les agents ne trouvent pas ces interventions faciles. Les jeunes, quant à eux, perçoivent l'intervention physique comme une bataille ou comme une perte de contrôle de leur part. Ils trouvent également cela difficile à vivre.

5.2.4 Le lien après une intervention difficile

Les agents disent que lors des retours avec les jeunes sur les situations plus difficiles, ce qui leur facilite la tâche est le fait qu'ils n'ont pas à utiliser un langage clinique. Ils peuvent se permettre de dire les choses d'une manière professionnelle, mais franche.

Selon eux, les jeunes apprécient beaucoup cela et c'est l'une des raisons pour lesquelles ils s'attachent aux agents et vont les voir pour se faire conseiller.

« On a un parler plus franc peut-être... Moins clinique. Qui allège un peu leur présence ici. Qui leur font même, je pense, qui leur font peut-être oublier le fait qu'ils sont en centre étant donné qu'on est moins clinique. » — Agent 5

Les jeunes rencontrés confirment également cette différence dans la manière de parler des agents d'intervention et des éducateurs. Ils reconnaissent que les éducateurs ont une manière de parler qui est plus clinique, étant donné que cela fait partie de leur rôle.

« Chercheuse : Ok. Mais la relation avec les agents et avec les éducateurs, c'est pareil? »

« Duda : Ah non. Parce qu'il y a des éducateurs... Ça dépend lesquels mais y'a des éducateurs qui vont vraiment parler comme des éducateurs et les agents non. C'est mieux parce que c'est comme plus normal. »

Les agents, tout comme les éducateurs, vont prendre le temps de revenir sur diverses situations avec les jeunes. Certains agents ont précisé qu'ils le faisaient presque tout le temps. Un chef de la permanence a dit que les situations entre les jeunes et les agents sont reprises même s'il s'agit de situations mineures.

« Le jeune qui dévisage un agent quand il rentre dans l'unité là... "tu dévisageras pas un agent ici, intègre ta chambre mon champion." Avant de réintégrer le plancher, il va falloir qu'il règle ses affaires. » — Chef de permanence 1

Tous les agents disent faire systématiquement des retours sur les interventions lorsque l'intervention se solde par un arrêt physique. Et ce, même si cela ne leur a pas été imposé par l'organisation. L'objectif de faire ces retours est d'amener le jeune à comprendre et à dépersonnaliser la situation et de permettre un recadrage. La majorité du temps, le retour se fait directement dans l'unité de retrait, lorsque le jeune est calme. Il peut se faire de manière informelle. L'important est de rester axé sur des faits.

« Le retour se fait systématiquement, mais bien souvent, de manière informelle » — Agent 4

« On va essayer de faire un retour avec le jeune pour qu'il comprenne pourquoi on l'a fait (l'intervention). Pour éviter qu'il y ait de la rancœur et que le jeune veuille se venger... [...] La majorité des jeunes vont comprendre, puis ils vont être réceptifs. » — Agent 6

*« **Chercheuse** : Puis est-ce qu'ils viennent faire des retours après?*

***Dude** (15 ans) : Ouais ben quand ils te sortent de l'isolement, ils viennent te parler. Puis ils te demandent si t'es calme puis là tu reprends la situation. »*

Il ne faut toutefois pas qu'un agent s'empêche d'intervenir de peur d'affecter la relation avec le jeune. Un agent raconte comment une intervention a eu un grand impact sur la relation qu'il avait avec un jeune. Ainsi, il est possible de constater que dans certains cas, l'intervention physique peut aussi briser le lien, notamment lorsqu'il y a des conditions particulières liées à l'intervention.

« Normalement c'est assez facile de revenir avec les jeunes. Il y en a un... J'avais un très bon lien avec lui. On jouait au ping-pong, au soccer, au basket. Puis justement, il y a un jour où j'étais dans l'unité. Il voulait aller frapper une éducatrice. J'ai été obligé d'intervenir physiquement pour la protéger. Il m'appelait par mon nom, "Agent 1, laisse-moi y aller. J'veux juste lui péter la gueule". Je lui parlais : "Non arrête, calme-toi". J'ai été obligé de mettre la force nécessaire jusqu'à ce que mes collègues arrivent. Mais quand t'es tout seul, c'est sûr que tu dois mettre plus de force que si on est trois. Parce que si on est trois on fait juste le maintenir. Alors là, il a trouvé ça excessif. Je te dirais que ça fait depuis 6 mois. Ça ne s'est pas vraiment arrangé avec lui. Mais, je te dirais, il y a peut-être 1 mois, il a réussi à jouer au ping-pong avec moi. Mais on n'a plus le lien qu'on avait... » - Agent 1

En bref, les jeunes apprécient le fait que les agents aient une manière de parler plus simple et franche que les éducateurs. Les agents reprennent toutes sortes de situations avec les jeunes, pas seulement les interventions physiques. Toutefois, les interventions

physiques sont toujours reprises avec les jeunes. Une seule précaution est amenée : il faut faire attention de ne pas devenir trop proche des jeunes.

Donc, en réponse à l'objectif de la recherche, il est juste d'affirmer qu'il y a un lien entre les agents d'intervention et les jeunes. Les jeunes voient les agents d'un œil positif et ont un certain respect pour ces derniers. Par contre, à la suite de certaines situations particulières, il peut être difficile de reprendre contact avec le jeune et, parfois même impossible de retrouver le lien initial.

5.3 Impact du travail de l'agent d'intervention sur les jeunes

Le fait que dans les dernières années les agents sont plus présents dans les unités de vie des garçons a certainement un impact. Cette recherche vise à savoir quel est cet impact et à le situer dans le processus de réadaptation des jeunes. Le processus de réadaptation est l'ensemble des outils qu'un jeune recevra pendant son placement au CJM-IU, qui lui permettra de délaisser des comportements inadéquats au profit de comportements prosociaux. Les conditions gagnantes d'une réadaptation ont été présentées dans le 1^{er} chapitre de ce document : elles sont en lien avec la définition du cadre, nécessaire dans une relation d'aide en contexte d'autorité.

5.3.1 Un impact positif

Tous les acteurs rencontrés ont donc été questionnés sur l'impact des agents d'intervention au CJM-IU. Il est intéressant de voir qu'entre les chefs de permanence et les agents d'intervention, ce sont les chefs qui expriment avec le plus d'enthousiasme la présence d'un impact. En fait, ils affirment croire qu'il y a un impact quotidien. D'abord, le fait que les agents soient des figures d'autorité connues fait en sorte que les jeunes ont beaucoup moins peur d'eux qu'avant.

« Je pense que les agents ont un impact beaucoup plus soutenu qu'ils pouvaient avoir il y a cinq, il y a dix ans peut-être : Lorsqu'ils faisaient juste de la sécurité probablement et moins de vécu partagé. Je pense vraiment que maintenant, les agents ne sont pas justes là pour accompagner. Ils sont là pour dépersonnaliser. Les jeunes

apprécient les agents, ils demandent à être avec eux. » — Chef de permanence 2

Les interventions qu'ils font ont donc plus d'impact sur le jeune puisqu'en présence des agents, ce dernier n'est plus sur la défensive : il est plus réceptif. Selon l'un des chefs, même les jeunes sont conscients de cet impact. S'ils ne s'en rendent pas compte chaque jour, ils en prennent toutefois conscience lorsque leur placement se termine, comme le démontre l'exemple suivant, rapporté par l'un des chefs de la permanence :

« Il y a un jeune qui a été à Cartier. Il a demandé à s'en revenir ici parce qu'il était tout le temps en train de se battre avec les agents (là-bas). Ici, on le sortait tout le temps, mais il ne se battait pas, parce qu'il sentait qu'il était respecté par les agents. » — Chef de permanence 1

En somme, les chefs de permanence voient d'un bon œil la proximité des agents avec les jeunes. Ils croient fermement que depuis que les agents sont plus présents, il y a un impact positif dans la vie des jeunes. Ils croient également que les jeunes se sentent soutenus et respectés. Toutefois, même si les chefs de permanence sont convaincus que la relation avec l'agent amène les jeunes à recevoir un meilleur service, il faut toutefois des éléments plus tangibles pour pouvoir l'affirmer réellement.

5.3.2 La mesure de l'impact : une diminution des arrêts physiques

Une manière de mesurer l'impact du travail qui est fait auprès des jeunes est de regarder la fluctuation des interventions physiques. Effectivement, lorsqu'on demande aux chefs de permanence et aux agents rencontrés comment ils peuvent évaluer l'impact du travail de l'agent d'intervention, plusieurs des professionnels interrogés disent que pendant la durée du placement du jeune, le nombre de contentions va rapidement diminuer. Est-ce que la baisse dans le nombre de contentions est exclusivement attribuable au travail des agents? Il faudrait se pencher sur la question et évaluer les autres facteurs qui entrent en ligne de compte. C'est d'ailleurs ce que nous dit l'un des chefs rencontrés :

« Si un jeune veut s'en aller, il s'en va. Avant, on les tenait de force donc [...] ça brassait plus » — Chef de permanence 1

Lorsqu'il parle de l'« avant », le chef de permanence fait référence au changement de la *LPJ* qui a eu lieu en 2007. Effectivement, avant ce temps, les jeunes en CR étaient beaucoup plus encadrés et le milieu était plus sévère. Si un jeune décidait de quitter son unité de vie et de partir en fugue, le travail des professionnels était de l'en empêcher. Maintenant, les professionnels n'ont plus le droit d'empêcher un jeune de fuguer, à moins qu'une fugue risque de le mettre en danger.

Les chiffres représentant les mesures particulières des jeunes qui constituent l'échantillon de cette recherche ont été compilés au tableau 5.2. Une comparaison des mesures particulières des jeunes lors des deux premiers mois de placement ainsi que celles lors des deux mois précédents l'entretien y est représentée. L'objectif de présenter ces données est d'appuyer les dires des professionnels rencontrés voulant que le nombre de contentions physiques des jeunes diminue à l'intérieur de la durée d'un placement. Ces données ont été recueillies, avec l'accord des jeunes, à partir du programme d'intervention jeunesse (PIJ). Les jeunes expliquent que le nombre d'arrêts physiques diminue en fonction du lien avec les agents mais aussi en fonction de l'âge : plus ils vieillissent, moins ils ont tendance à rendre les contentions nécessaires. Les chiffres ne semblent pas montrer une diminution du nombre de contentions dans tous les cas.

Pour plus de la moitié des jeunes de l'échantillon, il est possible d'observer une baisse significative du nombre de contentions. Cela permet donc de corroborer les dires des jeunes, des agents et des chefs de la permanence. En considérant que la totalité des chiffres du tableau provient de la période d'entrée en vigueur du modèle de gestion intégrée, il devient possible d'écarter l'hypothèse selon laquelle la diminution des contentions est due seulement au fait que les agents n'empêchent plus les jeunes de fuguer. Il est donc possible d'affirmer que la politique d'intervention mise en place par le modèle de gestion intégrée des agents d'intervention est un facteur menant à une diminution du nombre de contentions physiques au CJM-IU.

Tableau 5.2 Mesures particulières des jeunes de l'échantillon lors des deux premiers mois de leur placement et lors des deux mois avant l'entretien.

Participant	Nombre de mesures particulières dans les deux premiers mois	Nombre de contentions dans les deux premiers mois	Nombre de mesures particulières dans les deux mois précédant l'entretien	Nombre de contentions dans les deux mois précédant l'entretien	Différence entre le nombre de contentions (%)	Différence entre le nombre de mesures particulières (%)
Beethoven	204	100	9	0	-100%	-96%
David	5	1	4	0	-100%	-20%
Dude	7	0	15	1	+100%	+47%
Kevin	4	1	9	3	+66%	+44%
Solitaire	8	1	9	0	-100%	+12%
Crosby	13	4	5	0	-100%	-62%

Il semble que les jeunes développent une relation avec les agents d'intervention. Il est possible de penser qu'il est plus payant pour ces derniers de ne pas devoir être arrêtés physiquement. Lorsqu'ils sont calmes lors des retraits, ils se font souvent féliciter par les agents lors du retour sur la situation. Considérant qu'il y a une relation entre les jeunes et les agents, les encouragements que les jeunes reçoivent deviennent donc une forme de renforcement positif. Le modèle de l'apprentissage social avec renforcement positif semble donc effectivement s'appliquer à la relation de l'agent d'intervention et des jeunes (Goldstein, 1988; Hirschi, 1969).

En résumé, il y a une diminution des contentions depuis les modifications du rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU. Toutefois, il est impossible de dire si cette diminution est uniquement liée au rôle de l'agent ou s'il faut tenir compte d'autres facteurs. La théorie de l'apprentissage social semble toutefois expliquer la diminution des contentions lorsque les interventions sans contention sont jumelées à un renforcement positif.

5.3.3 L'impact immédiat

Comme mentionné précédemment, les jeunes mettent vraiment les agents d'intervention sur le même pied d'égalité que les éducateurs. Selon les jeunes de l'échantillon, lorsqu'un agent n'a pas d'impact sur eux, l'éducateur n'en a pas plus. Les

jeunes qui disent ne pas croire que l'agent aura un impact sur eux sont des jeunes qui oublieront tous les professionnels rencontrés en cours de placement. Il quittera le CR sans garder aucun souvenir, ni des agents, ni des autres professionnels.

« Pour de vrai, je le sais pas là... Je me suis jamais rappelé des agents puis des éducateurs (dans mes placements avant)... Les deux sont au même niveau. » — Solitaire, 15 ans.

Selon les professionnels rencontrés, le rôle de l'agent possède deux facettes. La première est d'exercer un rôle d'autorité et la seconde est de servir de modèle positif pour le jeune. Ce n'est pas l'organisation qui demande aux agents d'agir en tant que modèle. Toutefois, tous ceux rencontrés sont d'avis qu'ils se doivent d'agir en modèle puisqu'ils sont conscients que les jeunes les observent en tout temps. Les agents racontent que les jeunes leur disent souvent qu'ils veulent être comme eux. Parfois, ils leur disent qu'un jour, ils travailleront avec eux. D'autres fois, ils imitent carrément les agents, comme un enfant fait avec son père.

« On (les agents) arrive tatoué et les gars se font des dessins aux mêmes endroits avec des crayons. Ils veulent être comme nous autres » — Agent 5

Cela est une réalité nouvelle. L'expérience relatée par les agents s'inscrit directement dans la théorie de l'association différentielle (Sutherland, 1992) décrite dans le premier chapitre. Avant, les agents voyaient beaucoup moins ce genre de comportements. Probablement parce qu'il n'était pas payant pour les jeunes d'imiter les agents d'intervention, puisque ces derniers ne recevaient pas la reconnaissance qu'ils ont aujourd'hui. Les jeunes ne les prenaient donc pas autant comme des modèles. C'est d'ailleurs ce que les agents les plus anciens expriment :

« Avant, ils (les jeunes) ne voulaient pas être nous autres. Ils voulaient nous tuer, carrément. » — Agent 5

Les agents croient que l'impact qu'ils ont est immédiat. Ils croient que leur rôle est d'aider les jeunes à se connaître eux-mêmes. Ils espèrent que les interventions qu'ils font amènent ces adolescents à connaître les limites pour qu'éventuellement, ils puissent arriver à s'arrêter seuls. En attendant, ce sont les agents qui se font leur cadre

physique extérieur en empêchant les jeunes garçons du MSA et de la CDP d'aller trop loin.

« Ils savent qu'un moment donné le monde a des limites puis que, il ne faut pas qu'ils aillent jusqu'au point d'être violent avec quelqu'un. Puis... Tu sais, il faut que tu sois vraiment là, frustré, puis ne pas savoir te contrôler pour vouloir frapper un adulte là. J'espère que c'est ça qu'ils vont retenir de nous autres. C'est qu'un moment donné, il faut qu'ils s'arrêtent. » — Agent 3

En bref, les jeunes réitèrent que les agents d'intervention se situent au même niveau que les éducateurs pour eux en disant que lorsqu'ils quitteront, s'ils ne se souviennent pas des agents ou de leurs conseils, c'est parce qu'ils ne se souviendront pas des éducateurs et de leurs conseils non plus. Les agents, eux, expliquent que l'impact qu'ils ont au quotidien a deux facettes. D'abord, ils sont un symbole de sécurité puis, depuis tout récemment, ils sont devenus des modèles pour certains jeunes. Les agents espèrent que leur présence au quotidien amènera les jeunes à connaître les limites qu'ils doivent respecter dans la vie.

5.3.4 L'impact à long terme

Pour ce qui est de l'impact à plus long terme, quelques agents affirment que selon eux, le passé en CJ fait une différence dans la vie de certains jeunes et les aide à se remettre sur le bon chemin. Toutefois, étant donné qu'ils perdent contact avec la majorité des jeunes après leur départ, il est difficile d'évaluer l'impact.

« L'impact sur le parcours du jeune est dur à évaluer parce qu'il est souvent sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Et puis, les jeunes, ils ne reviennent pas toujours nous donner des nouvelles... »
— Chef de permanence 2

Les agents donnent par contre quelques exemples qui leur permettent de croire qu'ils laissent une trace dans la vie de plusieurs jeunes. D'abord, lorsqu'ils croisent d'anciens de leurs jeunes dans la rue, ces derniers viennent toujours vers les agents et sont contents de les voir. Aussi, un agent relate que parfois, les jeunes reviennent. Ils donnent un exemple qu'il a vécu quelques jours avant l'entretien :

« Il (un ancien jeune) est venu nous jaser. Il est venu directement nous voir. Il n'est pas venu voir les éducateurs. Il est venu voir directement les agents pour nous raconter qu'il avait un emploi, qu'il ne prenait plus de drogue, qu'il allait bien. Il était content de nous partager cela. » — Agent 6

Ces quelques clients qui reviennent donner des nouvelles font en sorte que les agents croient en l'impact de leur travail. Toutefois, ils savent également que pour plusieurs jeunes, la fin de l'histoire ne sera pas aussi belle. Cela est décevant, mais le bonheur de savoir qu'ils ont de l'impact à plus long terme sur une petite poignée de jeunes suffit à la moitié des agents pour leur donner envie de continuer.

« Si je peux en avoir (de l'impact à long terme) sur un jeune dans ma carrière, alors je vais être content. » — Agent 4

L'impact à long terme est difficile à évaluer puisqu'après un séjour en CJ, les jeunes partent souvent sans donner de nouvelle. Toutefois, certains clients reviennent et vont voir les agents pour leur en donner. Cela porte les agents à croire qu'ils ont un impact dans la vie de certains jeunes. C'est ce qui fait que les agents continuent à effectuer leur travail du mieux qu'ils le peuvent.

5.4 Conclusion

Ce chapitre parle du rôle de l'agent d'intervention, mise sur pied à l'aide des expériences et des perceptions des agents rencontrés. Il permet de comprendre d'où part le rôle de l'agent d'intervention et où il est aujourd'hui. Le mandat des agents d'intervention ainsi que toutes les tâches qui découlent de ce mandat sont expliqués dans le chapitre. Ainsi, il est possible de comprendre comment, à l'aide du vécu partagé, les agents d'intervention assurent la sécurité des sites où ils travaillent. Les différences de fonctionnement entre les sites CDP et MSA sont également abordées. Ensuite, dans la seconde partie de ce chapitre, le volet relationnel du travail de l'agent d'intervention est vu en détail. Les relations des agents d'intervention entre eux, avec les éducateurs et avec les cadres sont expliquées. Les relations que les agents ont avec les jeunes sont également étudiées de manière minutieuse. Le volet de la création du lien est abordé. Non seulement le portrait général des relations agents-jeunes est-il dressé mais, il est

également mis en relation avec d'autres composantes du milieu : la relation dans les moments difficiles, au quotidien et après une grosse intervention. Le point de vue des jeunes rencontrés se retrouve également dans ce chapitre afin de permettre à ces derniers, qui sont au cœur des objectifs de recherche, de s'exprimer sur les agents d'intervention. Enfin, le chapitre se conclut par l'explication de la post-intervention. C'est-à-dire que les moyens mis en place pour prendre soin des agents d'intervention sont passés à la loupe. Les éléments qui sont en place sont mentionnés ainsi que les éléments à améliorer.

Ce chapitre d'analyse permet de répondre à l'objectif de ce travail, qui est de présenter le rôle de l'agent d'intervention au CJM-IU et les relations qu'il entretient avec les jeunes et les éducateurs. En expliquant en détail toutes les composantes du travail de ce dernier, il devient bien plus facile de comprendre sa réalité et de voir les manières dont il peut avoir de l'impact sur les jeunes auprès desquels il intervient.

Conclusion

L'intervention dans les centres de réadaptation est particulière. Les professionnels travaillant auprès des jeunes doivent être capables de gérer beaucoup de problématiques différentes. La clientèle est placée selon différentes lois : la *Loi de la protection de la jeunesse* (LPJ), la *Loi sur le système de justice pour adolescents* (LSJPA) et la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSSS). Les professionnels du milieu interviennent dans un contexte d'autorité. Cela amène un défi supplémentaire car ils doivent faire de la relation d'aide dans un contexte où les jeunes sont très souvent non-volontaires. Pour les agents d'intervention, la mise en place d'un climat propice à une relation d'aide est d'autant plus difficile puisqu'en étant des acteurs qui interviennent dans des situations d'urgence, créer un lien peut être ardu. De plus, comme le rôle des agents d'intervention est souvent comparé à celui du policier, il se retrouve dans une situation où il doit travailler davantage pour créer un lien : tout comme le policier communautaire.

Peu de documentation existe sur le rôle de l'agent d'intervention au Québec. Cet acteur, même s'il est présent dans la vie quotidienne des jeunes, intervient de manière différente d'un centre jeunesse (CJ) à l'autre. Voilà donc pourquoi il est important de se pencher sur le rôle de cet acteur et de relever les interventions qui fonctionnent le mieux afin de les généraliser dans l'ensemble des CJ du Québec et d'offrir le meilleur service possible aux jeunes.

La présente recherche voulait donc comprendre le rôle et les tâches de l'agent d'intervention ainsi que les relations de travail que ce dernier entretient avec les autres professionnels et avec les jeunes. Pour ce faire, 14 acteurs du Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire (CJM-IU) ont été rencontrés. Six agents d'intervention, six jeunes et deux chefs de la permanence ont été appelés à se prononcer sur le travail de l'agent d'intervention par l'entremise d'entrevues semi-directifs. Ces entrevues ont par la suite été dûment analysés.

De cette analyse, des points importants sont ressortis. Il est possible de faire la liste du rôle, des tâches et des conditions de travail de l'agent d'intervention. Ce dernier joue un rôle dans le processus de réadaptation des jeunes au Centre Jeunesse de Montréal – institut universitaire (CJM-IU). Il collabore avec les éducateurs afin de faire des interventions qui répondent au besoin des jeunes. La disponibilité qu'il a pour animer des activités ou vivre au quotidien avec les jeunes fait de l'agent un visage connu par les

jeunes. Dû au fait qu'ils sont des hommes, les agents d'intervention arrivent à avoir un impact différent sur les jeunes qui sont de plus en plus entourés de travailleuses sociales et d'éducatrice féminines. En effet, leur présence permet un certain équilibre dans un milieu où plus de 70% des employés sont des femmes (CJM-IU, 2015). Pour cette raison, il serait important de continuer de prioriser l'embauche d'hommes pour assumer le rôle d'agent au CJM-IU.

Ainsi, les agents d'intervention sont perçus par les jeunes comme des modèles. Les jeunes imitent parfois leur comportement. Les théories de l'association différentielle et de l'apprentissage social expliquent bien l'importance pour les jeunes placés d'avoir un nouveau modèle pour apprendre de nouveaux comportements qu'ils pourront reproduire. La présente recherche démontre qu'effectivement, les agents agissent à ce titre auprès des jeunes. Tous les jeunes qui ont participé à cette recherche ont été capables de nommer un agent avec qui ils entretiennent une bonne relation. Ils ont expliqué comment les agents peuvent avoir un impact sur eux. Cela nous ramène à la théorie de l'apprentissage social : l'agent d'intervention devient un acteur influent auprès des jeunes. D'une certaine manière, il devient un modèle masculin pro-social et les jeunes vont modifier certains comportements pour être renforcés par ces derniers. Le renforcement qui aura un impact sur les jeunes ne sera pas seulement un renforcement matériel. Il deviendra un renforcement social. Ce type de renforcement peut avoir encore plus d'impact sur les jeunes si la relation avec la personne qui offre le renforcement est significative. Les chefs de permanence rencontrés semblent également être d'avis que les agents ont une influence dans le processus de réadaptation des jeunes.

Si les agents ont une influence sur les apprentissages des jeunes, ils ont également une influence sur la manière dont les activités quotidiennes sont vécues. Ainsi, la manière de bâtir les activités, selon la structure d'ensemble, doit inclure les agents et ce qu'ils peuvent amener aux jeunes à travers diverses activités.

Il y a toutefois des moments où l'intervention reste difficile. Lorsque les agents doivent intervenir physiquement sur les jeunes, il faut du temps pour permettre à certains jeunes de s'en remettre. Un constat ressort de cette recherche : l'intervention physique n'est facile ni pour le jeune, ni pour l'agent. Cette partie du travail des agents amène certains

jeunes à percevoir ces derniers de manière négative. De plus, dans certains cas, l'intervention physique peut faire en sorte que la relation entre le jeune et l'agent se brisera et devra être reconstruite tranquillement.

Le travail des agents d'intervention semble aussi reconnu au Mont Saint-Antoine (MSA) qu'à la Cité-Des-Prairies (CDP), même si dans ce dernier cas, les agents sont embauchés par une firme de sécurité. Pour les agents d'intervention, il serait vraiment bénéfique que le CJM-IU cesse de faire affaire avec une compagnie de sécurité et embauche tous ces agents d'intervention lui-même. Cela aiderait à améliorer les conditions de travail des agents du MSA. Toutefois, dans l'éventualité où une telle décision serait prise, il serait plus que primordial de conserver les agents travaillants déjà au MSA sur leur poste. Ils sont appréciés de l'organisation et des jeunes et assurent le bon fonctionnement du site depuis longtemps. Il faudrait donc qu'une entente particulière soit prise afin que ces derniers puissent devenir des employés du CJM-IU.

La rétention du personnel d'agents d'intervention est difficile pour l'instant et ce, malgré le fait que ces derniers sont appréciés du milieu. Les conditions de travail de ces derniers, tels la difficulté à avoir accès à des postes de jours ou de soir, les horaires instables et le manque de formations cliniques les amènent souvent à vouloir partir. De plus, beaucoup d'agents sélectionnés sont des étudiants. Donc, à la fin de leur formation, ils quittent. Il serait important que les gestionnaires se penchent sur le rôle de l'agent. L'organisation devrait fournir plus de supervisions et de journées d'intégration aux nouveaux agents afin de s'assurer qu'ils soient adéquatement formés lorsqu'ils commencent à travailler. Équilibrer le nombre de journées d'intégration qu'ont les agents du MSA (5 jours) et celles qu'ont les agents de CDP (1 jour) serait déjà un excellent premier pas. Comme il est important qu'un agent ait tous les outils nécessaires lorsqu'il arrive sur son lieu de travail, l'augmentation des journées d'intégration à CDP devrait être priorisée. Des agents mieux outillés sont un gage de l'augmentation de la sécurité du milieu.

Un programme de supervision des nouveaux agents par les agents en poste pourrait aussi être développé. Ainsi, à la suite des journées d'intégration, les nouveaux agents auraient des personnes ressources dans le milieu à qui se référer en présence de difficultés ou de questionnements par rapport à leur travail. Le fait que ces personnes res-

sources soient des pairs serait d'autant plus intéressant puisque les gens qui répondraient aux questions des nouveaux employés seraient des gens qui connaissent bien le milieu et la réalité du CJ.

Le travail en équipe entre les éducateurs et les agents d'intervention est essentiel pour donner les conditions gagnantes aux jeunes. Il suffit de savoir comment s'assurer que le partage des tâches est fait de manière convenable, pour éviter que le travail de l'agent empiète sur celui de l'intervenant et vice versa. En observant et en entendant le point de vue de divers acteurs, il est possible de s'apercevoir que le rôle de l'agent et celui de l'éducateur ont plusieurs similitudes. Ils se retrouvent à deux pôles d'un même continuum : le maintien de la sécurité et de la discipline. Selon les jeunes, les agents sont même, parfois, préférés aux éducateurs. Cela soulève des questions. Comment ces deux acteurs peuvent-ils travailler en complémentarité pour le bien-être des jeunes? Peut-être sommes-nous à un moment où les deux rôles pourraient être redéfinis pour optimiser le service offert aux jeunes. Il aurait été intéressant d'avoir le point de vue des éducateurs afin de le confronter à ceux des agents d'intervention et des jeunes; toutefois, cette recherche a préféré se baser sur le point de vue de ces deux autres acteurs.

Le rôle de l'agent d'intervention reste un rôle peu connu dans la littérature. Il continue d'être différent d'un centre jeunesse (CJ) à l'autre. L'importance de se pencher sur cet acteur est de tenter de répertorier la stratégie d'intervention qui fonctionne le mieux auprès des jeunes. Ainsi, le service offert à ces adolescents en difficulté sera optimal et amènera à une meilleure réadaptation.

Il serait important que des chercheurs continuent de se consacrer sur cet acteur dans des recherches futures. De cette manière, les techniques d'intervention qui fonctionnent dans les différents centres de réadaptation pourraient être réunies. Il serait ainsi possible de créer différents modèles. Ces modèles pourraient être mis à l'essai dans l'ensemble du Québec pour favoriser l'évolution de la pratique des agents d'intervention. Les connaissances nouvelles sur cet acteur pourraient aider plusieurs CJ à travers le Québec à offrir le meilleur service possible aux jeunes en centre de réadaptation.

Références

Livres et Articles :

- ALBERTA LEARNING, (2003). *Savoir accompagner un élève qui fait une crise de colère : stratégies utiles pour les intervenants du milieu scolaire*, Edmonton, 34 pages.
- ARBORIO, Anne-Marie et FOURNIER, Pierre (2010). *L'observation directe*, 3^e édition. Armand Colin, éditeur, 130 pages.
- ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (Mai 1999). *La réadaptation en internant des jeunes de 12 à 18 ans. Une intervention qui doit retrouver son sens, sa place et ses moyens* (pp. 37-80), Montréal, ACJQ.
- ASSOCIATION DES CENTRES JEUNESSE DU QUÉBEC (2014). *Avec l'énergie du premier jour*, 46 pages, Montréal, ACJQ.
- BANDURA, Albert (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BEAULIEU, Mylène et TARDIF, Geneviève (2010). *Éducateur en centre jeunesse, un métier qui n'est pas de tout repos*. Défi Jeunesse, janvier 2010, No 2, 7 pages.
- BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne (2007). *L'entretien*, 2^e édition. Armand Colin, éditeur, 129 pages.
- BRICHAUX, Jean (2005). *L'éducateur spécialisé en question(s) : La professionnalisation de l'activité socio-éducative*, Collection L'Éducation spécialisée au quotidien, Édition Érès, 148 pages.
- BRODEUR, Jean-Paul (2003). *Les visages de la police : Pratique et Perceptions*, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, 393 pages.
- CAPUL, Maurice, LEMAY, Michel (1996). *De l'éducation spécialisée*. Collection L'Éducation spécialisée au quotidien. Édition Érès, 450 pages.

- CENTER FOR RESEARCH ON CRIMINAL JUSTICE (1977). *The Iron Fist and the Velvet Glove: an Analysis of the U.S. Police*, Université de Berkeley, Californie, 232 pages.
- CHANTRAINE, Gilles et SALLÉE, Nicolas (2013). *Éduquer et punir : travail éducatif, sécurité et discipline en établissement mineur*. Revue française de sociologie, vol. 54, pp 437-464.
- CHAPLEAU, Jean (2011). *L'éducateur spécialisé : un intervenant au cœur du quotidien*. Béliveau Éditeur, 211 pages
- CHAUVIÈRE, Michel (1993). *Quelle qualification pour quelle demande sociale?* Revue Pratiques Sociales : Les éducateurs d'aujourd'hui, Éditions Privat, France, 17 pages.
- CHURCH, Wesley T, WHARTON, Tracy, TAYLOR, Julie K. (2008). *An Examination of Differential Association and Social Control Theory*, Youth Violence and Juvenile Justice Volume 7, no 1, janvier 2009, 15 pages.
- CJM-IU : MONT SAINT-ANTOINE (2013). Guide d'accueil : Retrait hors-service et Ressource, CJM-IU, 4 pages.
- COURNOYER, Louis-George (2010). *La réadaptation des jeunes contrevenants : qu'en est-il?* dans Lafortune, Denis, Poupart, Jean et Tanner, Samuel (Dir.), *Questions de criminologie*, Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 85-95.
- DESROSIERS, Julie et LEMONDE, Lucie (2000). Les centres de réadaptation: protéger les uns et punir les autres, Les éditions thémis, Faculté de droit, université de Montréal, No. 34, 47 pages.
- DEZIN, Norman K et LINCOLN, Yvanna S. (1994). *Handbook of qualitative Research*. Sage publications, 643 pages.
- DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES CJM-IU (2015) : Évaluation des enjeux stratégiques. Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire, 6 pages.
- DIRECTION GÉNÉRALE DU CJM-IU (2012) : *Plan d'organisation du CJM-IU*, Centre jeunesse de Montréal-Institut universitaire, 56 pages

- DOSREIS, Susan, BARNETT, Shannon, LOVE, Raymond C., Riddle, Mark A., et Maryland Youth Practice Improvement Committee (MYPIC) (2003). *A Guide for Managing Acute Aggressive Behavior of Youths in Residential and Inpatient Treatment Facilities*, volume 54, no 10, pp. 1357-1363.
- EGAN, Gérard (2005). *Communication dans la relation d'aide*, 2^e éditions, Québec.
- FELD, Barry C. (1999). *Bad Kids: race and the transformation of the juvenile court*. Presses de l'université Oxford, 374 pages.
- FREDETTE, Chantal (2005). *Et si nous parlions Gangs ! Le phénomène des gangs de rue*. Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire. Invitation aux médias – Service de police de la ville de Montréal, décembre 2005, 3 pages.
- GENDRAU, Gilles (2001). *Jeunes en difficulté et intervention psychoéducative*, Éditions sciences et culture, 434 pages.
- GOLDSTEIN, Arnold P. (1988). *The prepare curriculum: teaching prosocial competencies*, Research Press, 667 pages
- HENRI, David (2009). *Réflexion de profane : Ali et les princes de la rue*, Revue La porte ouverte, volume 22, no 2, Association des services de réhabilitation sociale du Québec (ASRSQ), 5 pages.
- HÉTU, Jean-Luc (2007). *La relation d'aide : éléments de base et guide de perfectionnement*, Gaétan Morin Ed., 4^e édition. 198 pages
- HIRSCHI, Travis (1969). *Causes of delinquency*, University of California Press, 309 pages.
- IVANOVA, Ekaterina (2010). *Intervention policière en milieu scolaire : expérience et point de vue des acteurs*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 126 pages.
- JACOB, Herbert (1974). *The potential for reform of criminal justice*, Sage publications, 352 pages.
- JIMENEZ, Estibaliz, «Le traitement pénal des adolescents au Canada sous la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents : un pas de plus vers le système de justice pénale pour adultes », *Les dix ans de la LSJPA au Québec : adaptations*

et innovations. Sous la direction d'Alain, M et Hamel, S., Presses de l'université du Québec, 2015 (pp.-111-134).

-JONES, Dean, ROPER, Vince, STYS, Yvonne et WILSON, Cathy (2004). *Les gangs de rue : examen des théories et des interventions, et leçons à tirer pour le SCC*, Service correctionnel du Canada, R-161.

-KRAUSE, Mariane (2011). *Deconstructing the Therapeutic Alliance: Reflections on the Underlying Dimensions of the Concept*, Clínica y salud, vol. 22, no. 3, pp 267-283

-LACASSE, Danielle (1989). *Du délinquant à l'ouvrier qualifiée : le Mont St-Antoine, 1945-1964*, Revue Histoire Sociale, vol. 22, no. 44, 30 pages.

-LADOUCEUR, Alexandre (2012). *Rôle des agents d'intervention au Mont St-Antoine*, CJM-IU, 5 pages.

- LADSOUS, Jacques (1993). *Quelle qualification pour quelle demande sociale?* Revue Pratiques Sociales : Les éducateurs d'aujourd'hui. Éditions Privat, France, 17 pages.

-LANDRY, Michel (2013). *Processus clinique en éducation spécialisé – 2^e édition*, Édition Fides Éducation, 360 pages.

-LEBLANC, Marc, DIONNE, Jacques, PROULX, Jean, GRÉGOIRE, Jacques, TRUDEAU-LEBLANC, Pierrette (2002). *Intervenir autrement : un modèle différentiel pour les adolescents en difficulté*, Gaëtan Morin Editeur, Boucherville, 318 pages.

-LEMAY, Nicole (1992). *Mission Montréal : les congrégations religieuses dans l'histoire de la ville*, Éditeur Fides, 157 pages.

-LEMONDE, Lucie, (2004). *Notes de recherche : les droits des jeunes en centre de réadaptation au Québec – bilan des enquêtes*, Revue Canadienne Droit et Société, vol. 19, no 1, pp. 85-105.

-MARIER, Bernard, *Les jeunes en centre jeunesse prennent la parole*, Gouvernement du Québec, Quebec, 2004, 98 pages.

- MILOVA, Hélène (2006). *Légitimation du métier d'éducateur et évolution des pratiques socio-éducatives*. CERSE : Université de Caen, Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle, no. 3, vol. 39, pp. 37-51.

- MOTIUK, Laurence L et Serin, Ralph C. (2001). *Compendium 2000 des programmes correctionnel efficaces, vol. 1*, Service correctionnel du Canada, Ottawa.

- NORMAND, Ariane (2014). *Proposition pour l'induction en analyse de discours, Approche inductives en communications sociales*, vol. 1, no 1, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 11-37

- O'DONOGHUE, Tom (2007). *Planning your qualitative research project: An introduction to interpretivist research in education*, Routledge Edition, 224 pages.

- ORDRE DES PSYCHOEDUCATEURS ET DES PSYCHOEDUCATRICES DU QUEBEC (OPPQ) (2011). *Au fil du temps, que sont devenus les psychoéducateurs ?* Magazine La Pratique en mouvement, no 1, 4 pages.

- PAQUETTE, DANIEL (2002). *Du nouveau sur la relation d'attachement père-enfant*, Défi Jeunesse, janvier 2002, 11 pages.

- PIRES, Alvaro (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*. Dans : Poupart et coll. (1997) *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169. Première partie : Épistémologie et théorie. Montréal : Gaëtan Morin, Éditeur, 1997, 405 pages.

- PUNCH, Keith F. (2014). *Social research, Quantitative and qualitative approaches, 3rd edition*, Sage Publications, 408 pages.

- QUANN, Nathalie-Liliane (1998). *L'éducateur et sa perception de la relation d'aide en centre jeunesse : La problématique de l'aide et du contrôle*, Université d'Ottawa, mai 1998, 145 pages.

- QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc (2006). *Manuel de recherche en science sociales*. Dunod, 256 pages.

- ROUSSEAU, Nadia, DESLANDES, Rolande, FOURNIER, Hélène (2009). *La relation de confiance maître-élève : perception d'élèves ayant des difficultés scolaires*. Mc Gill Journal of education, vol. 44, no 2, automne 2009, 20 pages.
- SHAFFER, David R, KIPP, Katherine, WOOD, Eileen, WILLOUGHBY, Teena, (2010). *Developmental Psychology, Childhood and adolescence*, Third Canadian Edition, Toronto.
- SKINNER, Burrhus Frederic (1953). *Science and Human Behavior*, Simon and Schuster Ed., 461 pages.
- SKINNER, Burrhus Frederic (1995). *La révolution scientifique de l'enseignement*, Pierre Mardaga Éditeur, 314 pages.
- STAKE, Robert E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, Californie, Sage, pp 49-68.
- STRAUSS, Anselm L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*, New York : Cambridge University Press, 320 pages.
- SUTHERLAND, Edwin, CRESSEY, Donald, LUCKENBILL, David. (1992). *Principles of criminology*, Eleventh edition, Rowman & Littlefield Publishers, 704 pages.
- SUTHERLAND, Edwin, CRESSEY, Donald, LUCKENBILL, David, (1974). *Criminology*, Ninth edition, Lippincott Company, 658 pages.
- SWEENAY, Bernard (1976). *La prison et la responsabilité collective*, Criminologie, vol. 9, no 1-2, pp. 151 à 162.
- TREMBLAY, D., MOISAN, S., LAQUERRE, C., FAUGER, F. (2002). *Les enjeux et les défis de l'intervention en centre jeunesse* (p. 95-161), Québec : Centre jeunesse de Québec – Institut universitaire.
- TROTIER, Germain, RACINE, Sonia, (1992). *L'intervention en contexte d'autorité : points saillants*, Service social, vol. 41, no 3, 20 pages.

-TROTIER, Germain (1992). *L'intervention d'autorité : aide ou contrôle?* Service social, vol. 41, no 3, pp. 3-4.

-VACHERET, Marion, (2002). *Relations Sociales En Milieu Carcéral. Une Étude des Pénitenciers Canadiens*, *Déviance et Société*, 26, 1, pp. 83-104.

-VEILLETTE, René, (1992). *Les dangers d'abus de pouvoir en contexte d'autorité*, *Intervention*, no. 92, 7 pages.

-WILLIG, Carla (2008). *Introducing qualitative research in psychology, 2nd edition*, Open University Press, Angleterre, 231 pages.

Sites Web :

- Association des centres jeunesse du Québec : <http://www.acjq.qc.ca/>, consulté le 25 novembre 2013

- Centre jeunesse de l'Estrie : <http://www.cjestrie.ca/emplois1.php>, consulté le 22 novembre 2013

-Centre jeunesse de Laval : <http://www.centrejeunesdelaval.ca/>, consulté le 22 novembre 2013

- Centre jeunesse de Montréal, Institut-universitaire : <http://www.centrejeunesdemontreal.qc.ca/>, consulté le 22 novembre 2013

-Centre jeunesse de la Montérégie : <http://www.centrejeunessemonteregie.qc.ca/>, consulté le 22 novembre 2013

-GRIFFITHS, Curt T., DANDURAND, Yvon et MURDOCH, Danielle, (2007) Sécurité publique Canada : <http://www.publicsafety.gc.ca/res/cp/res/soc-reint-fra.aspx>, consulté le 26 novembre 2013.

-Ministère de la justice, Gouvernement du Canada (2015) : <http://www.justice.gc.ca/fra/jp-cj/jj-yj/ljsipa-ycja/hist-back.html>, consulté le 13 février 2015.

Vidéos :

-ARCAND, P., (2005) *Les Voleurs d'enfance*, 89 minutes

Autres (Texte de lois et publications officielles) :

- Bilan des directeurs de la protection de la jeunesse/ Directeurs provinciaux. *La violence change l'enfance* (2011). Association des centres jeunesse du Québec, 60 pages.

-Texte de loi : projet de loi 21. <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-21-39-1.html> Consulté 12 avril 2014

-Loi de la protection de la jeunesse.

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P34_1.html

-Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/Y-1.5/index.html>

- Petit Larousse illustré 2013 (2012), Paris, *Larousse*, ISBN 978-2-03-586725-4, dépôt légal juin 2012

Annexe 1 : Projet PISTE

Rôles des agents d'intervention au Mont St-Antoine

*P*révention

*I*ntervention

*S*écurité

*T*ransparence

*E*fficacité

Ce sont les 5 principaux rôles des agents d'intervention du Mont St-Antoine que le personnel du site doit retenir. Pour ce faire, nous vous présentons l'acronyme **PISTE** et allons résumer chaque rôle. Mais tout d'abord, nous allons expliquer en quoi le filet de sécurité est composé. Les agents s'identifient sur les ondes radios (walkie-talkie) à l'aide des codes suivants :

-300 : Chef de permanence ; il est responsable du site à partir de 16h30 la semaine et 9h30 la fin de semaine. Les chefs de service lui donnent les informations pertinentes afin de savoir quels jeunes et unités sont plus agités et nécessitent une présence préventive accrue. Le Chef de permanence décide également des retraits hors-service gère toutes les situations importantes.

-301 : Patrouilleur motorisé ; l'agent patrouilleur motorisé s'occupe surtout de la sécurité extérieure. Il patrouille partout sur le site afin de mieux contrôler les accès. Il s'occupe du transport des jeunes lors des retraits et il est présent lors des diverses situations pouvant survenir sur le site. Il y a un patrouilleur motorisé 24h/24h.

-303 : Aide à l'encadrement ; l'aide à l'encadrement est l'agent responsable de la Ressource. Il s'occupe de faire un suivi avec le personnel sur l'état des jeunes qui ont été retirés. Il est également celui qui reçoit tous les appels d'urgences sur le site et en informe les autres agents. Il est important que l'aide à l'encadrement reçoive toutes les informations pertinentes sur la situation afin de faire un meilleur suivi avec le personnel et les agents. Au Mont St-Antoine, le numéro d'urgence (Ressource) est le **4444**.

-304 : Surveillant d'établissement ; il est l'agent en présence à l'école La Lancée. Il a pour tâche de faire des rondes de sécurité dans tout l'établissement et s'occupe des réservations de véhicules et de locaux en l'absence du secrétaire.

-305 : Répondant de nuit ; il est le responsable du site durant la nuit. Il s'occupe de gérer les différentes situations en plus de gérer les surveillants de nuit présents dans les unités.

-306 et 308 : Patrouilleurs à pied ; les patrouilleurs à pied vont principalement s'occuper de la sécurité intérieure. Ils effectuent des rondes dans les différentes unités et participent aux activités avec les jeunes. Ils sont présents lors des diverses situations pouvant survenir sur le site.

-307 : Filet Ressource ; l'agent filet Ressource offre du support à l'aide à l'encadrement pour faciliter la gérance de la Ressource et il effectue des rondes préventives au Goéland pour minimiser les risques de fugues.

Le site du Mont St-Antoine est composé de différents lieux stratégiques auxquels les agents sont appelés à intervenir;

- L'école La Lancée,**
- Le Bureau Est,**
- Les unités de vie des usagers,**
- Le Centre de Jour le Papillon Bleu,**
- La Ressource/Goéland**

Les agents priorisent toujours la situation la plus urgente, donc il se peut parfois que les agents ne soient pas disponibles dans l'immédiat pour des situations secondaires mais nous nous efforçons de répondre à tous les appels dans les meilleurs délais.

Avant d'établir les rôles des agents d'intervention, il est important de mentionner l'implication de ces derniers dans les différentes activités offertes aux usagers afin d'établir des liens de confiance avec ceux-ci.

- Compétition d'hommes forts,
- Journée Pompiers,
- Grandeur-Nature,
- La Route sans Fin,
- Etc.

Ce lien de confiance créé dans ces vécus partagés permet aux agents de mieux connaître les usagers et ainsi faciliter les interventions en appliquant diverses approches. Ce lien permet également aux usagers de percevoir les agents comme des personnes significatives et non seulement comme figure d'autorité répressive.

PISTE

Prévention :

Il existe 2 types de préventions;

-Prévention passive : les agents sont appelés en prévention dite passive lorsque seule une présence dissuasive s'avère suffisante pour éviter les débordements ou pour aider un jeune à contrôler ses émotions.

-Prévention active : lorsqu'un groupe de jeunes est agité, les agents sont appelés en prévention dite active afin d'apaiser l'ambiance et permettre au personnel de garder le contrôle du groupe. Les agents participent aux activités et interviennent avec l'appui du personnel lors de dérogation des règles. Lorsqu'il s'agit d'un jeune uniquement, les agents peuvent converser avec ce dernier afin de trouver des moyens efficaces de résoudre les conflits.

Lors d'une demande de prévention, **il est important que le personnel explique clairement les attentes qu'ils ont auprès des agents** afin de faciliter le travail de tous. Lorsque la prévention s'avère inefficace, les agents procèdent à l'intervention.

Intervention :

L'intervention est utilisée lorsque tous les autres moyens applicables n'ont pas fonctionné. La formation OMEGA explique en détails le processus d'intervention. Toutefois, il est important de mentionner que les agents doivent prioriser l'intervention en cours et ne peuvent gérer adéquatement les éléments extérieurs qui peuvent nuire à l'intervention. Pour éviter ce genre de situation, nous vous présentons 3 procédures de base qui sollicitent la collaboration du personnel au bon fonctionnement de l'intervention.

- Lors d'une demande de retrait ou d'arrêt d'agir, attendre la présence des agents pour annoncer son retrait hors-service et les motifs du retrait.

- Lorsque le retrait est annoncé, il est souhaitable que la personne se retire à son bureau pour laisser place aux agents. Le jeune peut vouloir négocier ou être envahi par la personne lui ayant annoncé son retrait, ce qui peut déclencher une perte de contrôle. Dans le cas où une intervention dégénérerait, la présence de la personne à son bureau la protégera temporairement et pourra appeler du renfort supplémentaire au besoin.

- Lors d'un retrait, le personnel doit retirer le groupe à un endroit où il n'assistera pas à l'intervention. Voir une intervention peut être perturbant et créer un climat de tension et d'agitation dans le groupe.

Pour résumer, lors d'un retrait :

- **Attendre** (les agents)
- **Se retirer** (à son bureau)
- **Éloigner** (le groupe)

Sécurité :

Les agents ont pour rôle de s'assurer de la sécurité des personnes et du site, notamment en contrôlant son accès et en expulsant les personnes indésirables afin de ne pas compromettre la confidentialité des jeunes.

Les agents s'occupent de l'ouverture / fermeture des points d'entrées des bâtiments du site. Lors d'alarmes incendies, les agents sont appelés pour évaluer la situation et appliquer les procédures appropriées. Lors d'interventions médicales, les agents évaluent et dispensent les premiers soins.

Les agents contribuent également, en collaboration avec les services techniques, à l'élimination des éléments physiques pouvant nuire aux interventions et/ou créer des situations à risques d'accidents.

Transparence :

Tous les événements en lien avec la sécurité sont décrits avec précision dans les différents rapports prévus, que ce soit pour un retrait, une intervention, une prévention, une fouille, une expulsion, une alarme, une assistance médicale ou toute autre situation. Les rapports d'événements permettent également de faire un suivi adéquat pour trouver des solutions possibles à offrir au personnel et à la clientèle lors de situations similaires.

Dans les cas de judiciarisations, les rapports d'événements deviennent un élément de preuve à la cour lors du témoignage de son rédacteur et peut contribuer à la crédibilité de la personne ainsi qu'à l'organisme qu'elle représente.

Efficacité :

Les agents ont reçu différentes formations afin d'être apte d'évaluer et/ou intervenir dans pratiquement tous les genres de situations pouvant survenir sur le site :

- OMEGA et OMEGA plus
- Premiers-secours/ Cardio-secours
- Prévention incendie
- Formation de sécurité (requis pour l'obtention du permis d'agent)
- Formation de sécurité spécifique au Mont St-Antoine

Ces formations permettent d'atteindre un haut niveau d'efficacité et de professionnalisme pour tous les agents d'intervention en présence. L'objectif est d'offrir aux usagers et au personnel un climat de confiance et un sentiment de sécurité lorsqu'ils sont sur le site.

La collaboration entre les différents services est nécessaire au bon fonctionnement du site. Une bonne communication est donc primordiale pour faciliter le travail de tous. En matière de sécurité, plus les consignes sont claires et précises, plus il est facile de gérer les situations et cela minimise les risques.

En conclusion, les agents d'intervention travaillent pour et avec tout le personnel et ses usagers. Ils font partie intégrante du Centre Jeunesse Montréal et ils le représentent. La bonne communication est la base de toute bonne relation et les agents sont conscients de l'importance de leur rôle. Il est important de comprendre que la sécurité du site est la responsabilité à tous et nous vous encourageons à communiquer avec les agents pour toutes questions et/ou suggestions afin d'améliorer la sécurité du site et, du même coup, la qualité de vie offerte aux usagers du Mont St-Antoine.

Annexe 2 : Guide d'accueil

Guide d'accueil

Retrait hors-service et Ressource

Comment ça marche?

Qu'est-ce qu'on attend de moi?

Alexandre Ladouceur

Mont St-Antoine

2013

Tout d'abord, il faut comprendre que pendant ton séjour au Mont St-Antoine, tu vivras en groupe. Ça veut dire aussi qu'il y a des règles à suivre pour que le groupe fonctionne bien. Alors quand un jeune ne veut pas suivre les règles, il nuit au bon fonctionnement du groupe et il y a des conséquences. Ces conséquences peuvent être d'un avertissement, une réflexion écrite, être placé hors-groupe et même le retrait hors-service.

LA RESSOURCE

La Ressource est l'unité sécuritaire pour les retraits hors-service au Mont St-Antoine. Les chambres ont été construites de manière à ce que les jeunes en crise ne puissent pas tout briser. Si tu es retiré à la Ressource, il y a des procédures que tu dois suivre, et ces procédures sont les mêmes pour tout le monde.

- Premièrement, tu dois écouter les consignes des agents, ils te diront

quoi faire.

- Ensuite, tu dois remettre tous tes effets personnels que tu as sur toi. Ils seront marqués sur une feuille et ils te seront remis à ton départ. Pourquoi? Pour plusieurs raisons. Tout d'abord pour éviter les graffitis sur les murs et les fenêtres, ensuite pour la sécurité du personnel en s'assurant qu'il n'y a pas d'armes ou d'objets pouvant blesser. Les cordons et ceintures sont aussi enlevés sans exception car certains jeunes peuvent avoir les idées noires. Et finalement parce que la Ressource est faite pour réfléchir sur le pourquoi tu as été retiré et non pour écouter de la musique ou lire un livre.
- Un agent procèdera à une fouille sommaire, c'est-à-dire qu'il fouillera tes poches de pantalons et vérifiera ton cou, tes poignets et chevilles. Un détecteur de métal peut aussi être utilisé.
- Au final, tu signes la feuille de consignation, tu mets cette feuille dans la même boîte que tes effets personnels et tu vas dans la chambre qui t'es attribué.

En chambre de retrait il y a quand même des règles à suivre et elles sont simples. Tout d'abord, la porte sera fermé mais non-verrouillé. Si tu joues avec la porte, on peut la barrer. Ensuite si tu scènes devant la fenêtre de ta porte pour voir tout ce qui se passe, on peut aussi fermer les volets. Si tu as des questions ou des demandes, il y a un intercom dans ta chambre, alors tu ne sors pas sans autorisation. Finalement, si tu n'es pas adéquat à la Ressource, il se peut que tu y restes plus longtemps.

Le plus important quand tu es retiré, c'est de rester calme. Tu dois éviter tout geste brusque ou agressif pouvant être interpréter comme menaçant et ce, tout au long du retrait. Les agents qui t'escorteront jusqu'à la Ressource te donneront des directives claires et tu te dois de les respecter. Il se peut, pour plusieurs raisons, qu'on soit obligé de t'arrêter physiquement. Que ce soit parce que tu es en crise ou parce que tu veux fuguer mais que pour une raison X on ne puisse pas te laisser partir, la contention physique n'est jamais agréable.

LA CONTENTION PHYSIQUE

La contention physique est utilisée pour 3 principales raisons:

- La sécurité du jeune,
- La sécurité du personnel,
- La protection du matériel.

L'application d'une contention physique n'est pas une bataille ni un combat. Le but de la contention est d'éviter les blessures et c'est la raison pour laquelle quand une contention est commencée, elle se termine seulement quand tu es dans une chambre de la Ressource. C'est aussi pourquoi, si tu résistes, les agents vont t'immobiliser sur un mur ou au sol en utilisant la force égale à la résistance que tu vas donner. Une fois que tu seras prêt à collaborer, les agents procéderont à ton déplacement. Si le déplacement nécessite le véhicule, il te sera demandé de te placer à genoux, face à la banquette arrière, tête sur le banc. Pourquoi? Pour éviter les blessures, tout simplement. Pour la sortie du véhicule, tu devras sortir à genoux et de reculons, ça évite que tu sois tenté de te propulser vers l'avant.

Finalement, dans de rares cas, tu peux assister à une contention physique où les agents mettent le chandail par-dessus la tête du jeune. Il y a une raison très simple à ça et c'est le fait que le jeune a tenté de mordre ou cracher.

LES AGENTS D'INTERVENTION

Les agents ne sont pas juste là pour faire des contentions physiques.

Leur rôles, en plus de la sécurité du Mont St-Antoine, est justement d'éviter d'avoir à faire des contentions. Les agents participent souvent à des activités sportives avec les jeunes et ils sont là aussi si tu as besoin de parler. Si tu as des questions, tout le personnel est là pour y répondre.

En conclusion, ce n'est pas tous les jeunes qui viennent à la Ressource, mais tout le monde vit des moments plus difficiles et certaines personnes réagissent plus fortement que d'autres. La Ressource, ce n'est fait seulement pour les jeunes en crise. Il arrive que des jeunes reconnaissent leurs limites et vont d'eux-mêmes à la Ressource pour se calmer et se reprendre en main. Alors si tu sens que ça ne va pas, n'hésite pas à demander de l'aide.

Annexe 3 : Modèle de gestion intégrée des agents d'intervention



UN MODÈLE DE GESTION INTÉGRÉE DES AGENTS D'INTERVENTION VISANT LE RENFORCEMENT DU SOUTIEN DYNAMIQUE AUX ÉQUIPES ÉDU- CATIVES SUR LES SITES EN HÉBERGEMENT PAR LA MISE EN PLACE D'UN MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT DYNAMIQUE SÉCURITAIRE

PRÉAMBULE

Alors que nous avons franchi une étape importante en février 2010 en lien avec ce dossier, nous devons maintenant mieux définir notre vision en rapport aux rôles des agents d'intervention dans le soutien aux équipes éducatives de façon à nous assurer que cette vision s'inscrive en complémentarité à celle développée par les directions clientèle.

Dans le présent document, nous poursuivons la réflexion autour du projet clinique que soutient la mise en place du nouveau modèle de gestion intégrée du personnel affecté à la sécurité dynamique sur les sites en hébergement.

Nous devons, dans ce que nous considérons comme une deuxième étape du projet, définir de façon plus concrète les actions par les agents d'intervention qui sont appelés à s'inscrire dans un vécu partagé avec les jeunes en collaboration et en soutien aux équipes éducatives.

Qu'est ce que l'on considère comme des activités de soutien dynamique s'inscrivant dans un vécu partagé et quel est le rôle des agents d'intervention et la contribution des éducateurs?

UN BREF RAPPEL

Depuis le 28 février 2010, le personnel agent d'intervention et surveillant en établissement affecté à la sécurité dynamique sur les sites en hébergement est sous la responsabilité du service de la Permanence rattaché à la direction générale adjointe.

Donnant suite à une réflexion réunissant les directeurs clientèle concernés, le DGA et le coordonnateur de la Permanence, le comité de direction donnait en décembre 2009 son aval à la mise en place d'un nouveau modèle de gestion qui vise une qualification des services par le renforcement du soutien dynamique offert aux équipes éducatives et ainsi viser la consolidation de la sécurité dynamique.

Le modèle de gestion proposé prévoit :

- ✖ La mise en place de modalités d'encadrement régulières et soutenues à l'intention du personnel visé par le modèle;
- ✖ Des modalités de supervision et de soutien systématiques permettant de faire de ces équipes des outils supportant le développement de l'offre de service;
- ✖ Un modèle favorisant une harmonisation des pratiques et une souplesse permettant de tenir compte des particularités du milieu;
- ✖ Un modèle qui vise une utilisation optimale du personnel affecté à la sécurité dynamique;
- ✖ Un modèle qui vise une utilisation optimale du personnel cadre du service de la Permanence.

Depuis février 2010, nous avons mis en place le modèle de gestion adopté en décembre 2009 dans ses volets administratif et de concertation.

Sur le volet administratif, les rattachements administratifs sont complétés. Tous les agents d'intervention affectés à la sécurité sur les sites en hébergement sont sous la responsabilité de cadres du service de la Permanence.

Les agents d'intervention regroupés en équipe sont sous la responsabilité d'un cadre du service de la Permanence, soutenu dans sa responsabilité par les autres membres de l'équipe de la Permanence et en fonctionnel de jour la semaine par un cadre d'une direction clientèle sur les sites DSM, RVP et MSA. Sur le site CDP, un chef de la Permanence est présent de jour.

Toutes les personnes visées par les changements de reclassification du titre d'emploi agent d'intervention ont été rencontrées et le nouveau modèle de gestion leur a été présenté.

Comme prévu, des modalités d'encadrement régulier et soutenu ainsi que des modalités de supervision systématique sont en place.

Des rencontres régulières d'équipe sont organisées. Le personnel bénéficie de la démarche d'appréciation de la contribution. Le programme de soutien fonctionnel à l'intention du personnel de nuit, préposés aux bénéficiaires, est maintenant en place sur le site MSA pour le personnel de nuit de l'agence Garda.

Sur le volet concertation, des modalités d'échange sont en place pour nous assurer de l'harmonisation dans la mise en place du modèle souhaité. Les modalités prévoient des rencontres avec les directeurs concernés, leurs adjoints et les chefs de service des directions clientèle qui sont en autorité fonctionnelle les journées de semaine.

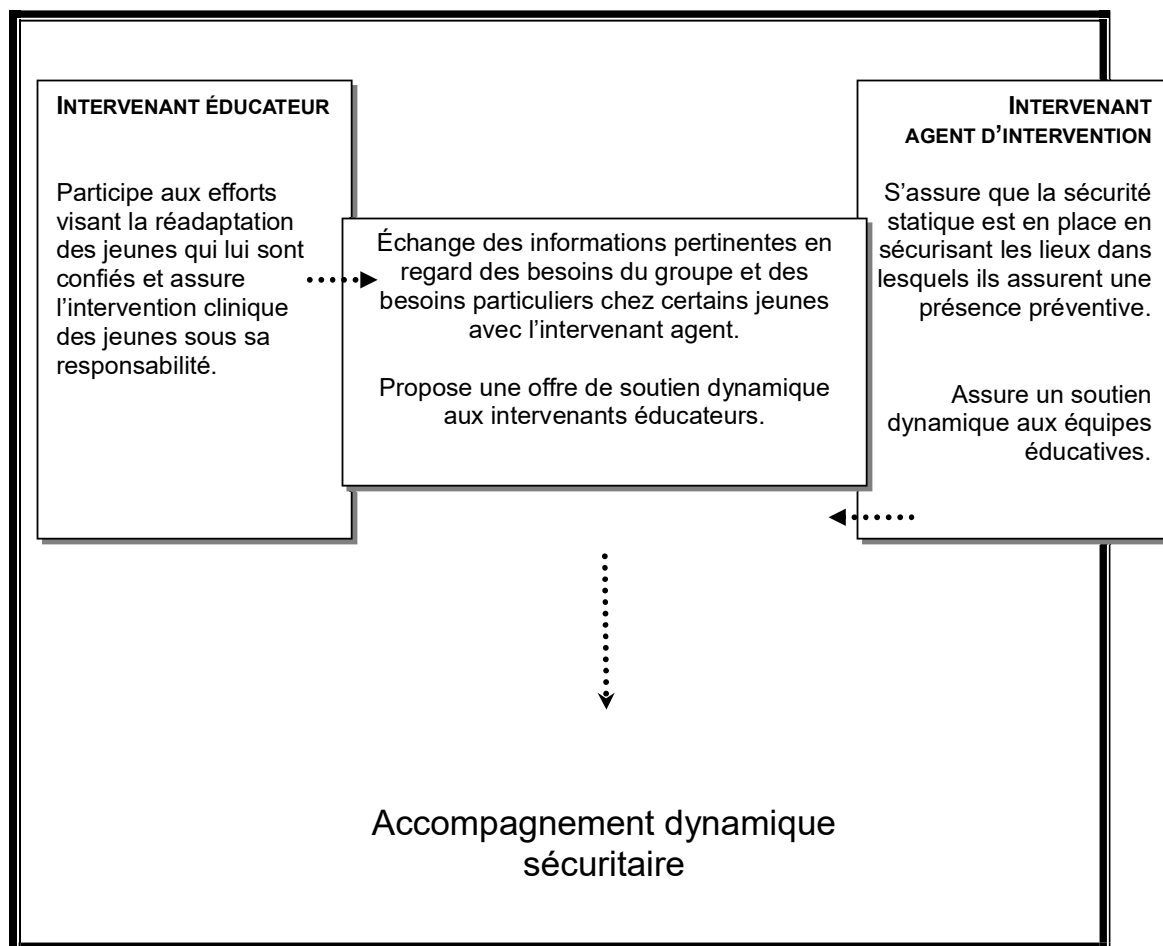
De plus, des rencontres intra sites et inter sites regroupant des chefs de la Permanence sont organisées de façon à favoriser une harmonisation des pratiques tout en tenant compte des particularités de la clientèle et du milieu desservi.

VERS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE D'ACCOMPAGNEMENT DYNAMIQUE SÉCURITAIRE QUI PASSE PAR UN VÉCU PARTAGÉ ENTRE LES ÉDUCATEURS ET LES AGENTS D'INTERVENTION

Tout au long de notre réflexion, nous avons insisté sur le fait qu'il faut éviter de voir ces transformations comme une simple opération administrative où l'on s'assure d'une utilisation optimale des ressources disponibles et nous avons convenu qu'il faut que cette démarche s'inscrive dans une volonté commune de voir le personnel affecté à la sécurité sur les sites avec hébergement effectuer un travail en complémentarité avec les intervenants cliniques.

De plus, nous avons, depuis le début des discussions entourant la mise en place de ce modèle, affirmé que la sécurité dynamique ne peut être l'affaire que du personnel affecté à la sécurité. Nous avons conclu que la sécurité dynamique ne peut véritablement prendre place que si les intervenants éducateurs et les intervenants agents d'intervention s'associent dans un vécu partagé.

À titre de rappel, nous représentons le tableau qui cherche à illustrer ce concept de vécu partagé entre les intervenants des équipes éducatives et les intervenants affectés à la sécurité dynamique.



Dans cette deuxième étape, il nous faut poursuivre la réflexion autour du projet clinique qu'implique la mise en place de ce modèle et définir plus précisément quelles formes peuvent prendre les activités en soutien dynamique menant à la mise en place d'un modèle d'accompagnement dynamique sécuritaire, toujours en plaçant au centre de nos préoccupations les jeunes qui nous sont confiés.

Il faut donc définir les modalités pour les agents d'intervention qui leur permettra de :

- Intensifier les liens avec le personnel des équipes éducatives;
- Intensifier les liens avec les jeunes;
- S'inscrire dans un rôle valorisé et valorisant.

DES ACTIONS EN COURS

Dans le but de s'associer le personnel dans cette démarche, nous avons mis en place des sous-comités de consultation regroupant des chefs de la Permanence et du personnel agent d'intervention pour discuter des différentes formes que pourrait prendre le soutien dynamique.

Nous avons commencé à répondre à quelques demandes émanant des éducateurs sans attendre que tout le projet soit bien défini sachant que c'est un projet qui continuera d'évoluer. Nous avons commencé à répondre à des besoins exprimés qui demandaient une réponse rapide en s'assurant que nous étions dans un rôle de soutien dynamique et en complémentarité.

Ces exemples d'action en soutien dynamique par les agents peuvent servir de base de discussion pour établir des principes permettant de baliser les actions possibles.

Il va de soi que plusieurs exemples trouvent origine sur le site CDP là où les avancées dans l'implantation du modèle sont plus significatives.

Il va de soi que les modalités définies devront toujours tenir compte de la clientèle desservie.

À titre d'exemple :

- ↳ Présences accrues des agents d'intervention dans tous les services sur le site visant la proaction plutôt que la réaction.
- ↳ Participation des agents d'intervention à la routine des repas à la cafétéria en dînant aux tables avec des jeunes et leurs intervenants sur le site CDP (PJ et garde ouverte) ainsi que sur le site RVP.
- ↳ Préparation d'une activité d'accueil des nouveaux usagers pour présenter le service de la Relance sur le site CDP, le mandat ainsi que le rôle des agents.
- ↳ Implication d'un agent d'intervention au dossier de l'animation milieu sur le site CDP.
- ↳ Participation de chefs de la Permanence et d'agents d'intervention à l'actualisation du dossier décroisement scolaire sur le site CDP.
- ↳ Participation d'agents d'intervention en coanimation dans un projet pilote d'activité de soccer à la demande d'une équipe éducative sur le site CDP.
- ↳ Organisation d'une activité structurée de mise en forme « musculation » par un agent d'intervention sur le site CDP (lien fait avec l'animation milieu).

- ✎ Participation d'un agent d'intervention en coanimation à l'activité toxico sur le site RVP.
- ✎ Participation aux jardins communautaires sur le site DSM.
- ✎ Accompagnement d'un jeune (6-11 ans) par des agents d'intervention dans une activité sur le site DSM visant une saine dépense d'énergie.

Dans toutes ces activités, nous sommes en création de liens avec les intervenants éducateurs et nous sommes en création de liens avec les jeunes. Les impacts sont déjà perceptibles sur le terrain, car entre autres sur le site CDP, nous observons une baisse significative des interventions nécessitant la contention physique.

DES CRITÈRES QUI BALISENT NOS ACTIONS :

L'accompagnement dynamique sécuritaire que peut offrir le personnel affecté à la sécurité dynamique est un élément essentiel permettant de soutenir l'intervention clinique. Un soutien dynamique accru, sécurisant et supportant, qui permet à certains moments aux éducateurs d'aller au bout de leur intervention et ainsi soutenir le cheminement du jeune.

Le modèle propose des modalités d'action qui s'inscrivent en complémentarité et dans le respect des rôles spécifiques des intervenants éducateurs et agents d'intervention. L'intervention clinique doit en tout temps être initiée par l'intervenant éducateur. Ce dernier doit demeurer présent du début à la fin de l'intervention.

Cela va jusqu'à proposer qu'un agent d'intervention pourrait être appelé à demeurer présent au groupe en soutien à un éducateur pendant que son collègue éducateur intervient auprès d'un jeune qui demande un soutien particulier.

Cela dit, une offre de soutien dynamique ne s'impose pas, mais est plutôt le résultat de discussion/concertation en réponse à un besoin exprimé par des intervenants cliniques.

- ✓ Toutes les demandes de soutien dynamique sont évaluées sur la base de notre capacité à y répondre et en fonction de l'ensemble des besoins exprimés;
- ✓ Toutes les demandes de soutien dynamique doivent permettre d'intensifier la création de liens par l'échange entre les intervenants et par l'accompagnement et le soutien offerts aux jeunes;

- ✓ Toutes les demandes de soutien dynamique doivent s'inscrire dans le spécifique du rôle des agents d'intervention, à savoir coanimer, soutenir et accompagner.

DES MODALITÉS À PRIVILÉGIER POUR FAVORISER LES ÉCHANGES MENANT À UN VÉCU PARTAGÉ

Dans la poursuite de cette démarche, nous devons identifier les secteurs où des efforts restent à faire pour intensifier le vécu partagé entre éducateurs et agents d'intervention.

Pour que le réflexe d'échanger se développe entre les éducateurs et les intervenants agents d'intervention, il faut prévoir des modalités où ils sont régulièrement appelés à interagir. Il ne suffit pas de demander aux personnes concernées pour que la concertation prenne place.

Il faut donc que ces mêmes personnes, par différentes activités, soient mises en contact pour que celles-ci puissent dans un premier temps se connaître et se reconnaître et qu'elles découvrent, dans l'exercice de leurs rôles spécifiques, les possibilités en termes de complémentarité.

Il faut pour cela s'entendre sur le niveau de responsabilité de chacun des acteurs dans l'offre et la demande en termes de soutien dynamique, car des ajustements dans les façons de faire sont nécessaires pour amener les intervenants à interagir dans un sens comme dans l'autre.

DES MODALITÉS À RENFORCER :

- Assurer une présence préventive des agents d'intervention en début de quart pour prendre le pouls du groupe et évaluer les besoins en termes de soutien dynamique (échange entre les éducateurs et agents d'intervention);
- Assurer une présence préventive des agents d'intervention tout au long de la journée dans l'ensemble des services pour maintenir une visibilité des agents et procéder à des ajustements aux besoins de soutien dynamique (échange entre les éducateurs et agents d'intervention). Cette modalité peut avoir des impacts sur les horaires de travail.

- Assurer la présence des agents d'intervention lors des routines repas (PJ) à la cafétéria ou lors d'activités sportives toujours en soutien aux équipes éducatives;
- Assurer la présence des agents d'intervention lors des battements dans le dossier décloisonnement scolaire (CDP);
- Assurer le soutien dynamique à la demande des équipes éducatives lors d'activités, tel que décrit précédemment.

DES MODALITÉS À DÉVELOPPER :

- ☞ Procéder au rafraîchissement de l'approche OMÉGA par les équipes éducatives en associant des agents d'intervention aux équipes lors de ces moments;
- ☞ Procéder à de la sensibilisation des agents d'intervention aux approches prônées par l'organisation en associant ceux-ci à des équipes;
- ☞ Intensifier la présence des agents d'intervention dans les services depuis le lever jusqu'à la fin de la journée au coucher en soutien dynamique aux intervenants éducateurs;
- ☞ Utiliser des leviers tels que le dossier des guides de gestion des objets dangereux et la gestion des boutons d'alarme pour amener les éducateurs et agents d'intervention à travailler en complémentarité;
- ☞ Exporter d'un site à un autre lorsque possible les pratiques gagnantes dans un but d'harmonisation de celles-ci.

Nous croyons qu'à terme, les éducateurs et agents d'intervention y trouveront leur compte et que les jeunes bénéficieront de cette nouvelle culture de sécurité dynamique.

O:\Bdg-Cdp\année courante\Dir gen adj\Permanence\Coordonnateur\Permanence lettres et rapports\2011_Modèle de gestion intégrée-poursuite du projet
étape 2_sans annexe adapté volet DSREA.doc